

Familiale, soziale und ökologische Ansprüche in der betrieblichen Praxis: Probleme, Organisation und Regulierung

Voss, Jenna

Postprint / Postprint

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Voss, J. (2008). *Familiale, soziale und ökologische Ansprüche in der betrieblichen Praxis: Probleme, Organisation und Regulierung*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324727>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Jenna Voss:

Familiale, soziale und ökologische Ansprüche in der betrieblichen Praxis. Probleme, Organisation und Regulierung

ISBN 978-3-86618-251-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2008, 252 S., € 27.80

Mit dem sozialen Wandel gewinnen gesellschaftliche, insbesondere durch Familienleben, soziale und ökologische Engagiertheit motivierte Ansprüche, an Bedeutung. Sie werden nicht mehr ausschließlich im Privatbereich realisiert, sondern gelangen zunehmend in die Erwerbssphäre und werden in Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise reguliert und umgesetzt. Dabei entstehen neuartige betriebliche Umgangsweisen mit gesellschaftlichen Anforderungen und Modelle, die stärker auf eine Entgrenzung von Lebens- und Erwerbsbereich, Wirtschaft und Gesellschaft abzielen als bisher:

Selbständige schaffen sich mit ihren Small Offices und kleinen Agenturen selbst einen geeigneten Rahmen für die Verwirklichung ihrer Ansprüche. In kollektiv geführten Unternehmen wird die Umsetzung kollektiv ausgehandelt. In mittelständischen und großen sozialsensiblen Unternehmen werden den Beschäftigten Spielräume für die Umsetzung ihrer Ansprüche eröffnet. Eine betriebliche Umsetzung erfolgt selten völlig reibungslos. Betrieb und Markt auf der einen und Privatleben auf der anderen Seite erzeugen Ambivalenzen und konfligierende Anforderungen, deren Bewältigung oftmals allein den Erwerbstätigen obliegt.

Die Studie untersucht die Thematik sowohl aus dem betrieblichen als auch dem individuellen Blickwinkel und fokussiert dabei die Bedingungen und Einflussfaktoren, die sich wesentlich auf die betrieblichen Formen und Muster sowie die subjektiven Handlungsstrategien auswirken. Die betrieblichen Regulierungs- und Umsetzungsprozesse werden aus der arbeits- und organisationssoziologischen Perspektive beleuchtet. Die Analyse individueller Handlungsstrategien stützt sich auf die Konzepte der Biographieforschung.

Schlüsselwörter: Reflexivierung, Lebensführung, Geschlecht, subjektive Ansprüche, erweiterte Subjektperspektive, Flexibilisierung, Subjektivierung, reflexive Arbeitsgestaltung, Unternehmen, betriebliche Regulierung, subjektive Handlungsstrategien

Dr. *Jenna Voss* hat an der Universität Hannover Soziologie und Sozialpsychologie studiert und arbeitet seit 2002 an der Universität Bremen auf den Gebieten der Arbeitssoziologie, der Geschlechterforschung und der Existenzgründung.

Jenna Voss

Familiale, soziale und ökologische Ansprüche in der betrieblichen Praxis

Probleme, Organisation und Regulierung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-251-6

DOI 10.1688/9783866182516

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Danksagung

Zum Gelingen dieser Untersuchung haben viele Menschen aus meinem beruflichen und privaten Umfeld beigetragen: Insbesondere danke ich meinen Interviewpartner/innen für die offenen und gehaltvollen Gespräche, die die empirische Basis dieser Studie bilden. Ich danke ihnen für die Zeit, die sie mir schenkten, für die engagierte Unterstützung bei der Organisation von Gesprächen mit Beschäftigten und die spannenden Betriebsbesichtigungen.

Für die Betreuung und Begutachtung der Arbeit danke ich Lothar Peter und Günter Warsewa, die viel inhaltliches Interesse und Engagement gezeigt haben: Lothar Peter danke ich insbesondere für seine konstruktiven Anregungen und Vorschläge und Günter Warsewa für die zahlreichen Gelegenheiten für sowohl anregende als auch harte Diskussionen. Claudia Reihert und Christiane Schnell danke ich sowohl für die inhaltlichen und stilistischen Anregungen als auch für die emotionale Unterstützung und den Zuspruch.

Für den engagierten und zeitlich flexiblen Einsatz danke ich meiner Lektorin Britta Schowe, mit der gemeinsam ich den komplizierten Formulierungen und der alten Rechtschreibung zu Leibe gerückt bin. Zum Dank verpflichtet bin ich auch Carmen Ohlsen, die mich während der Durchführung des Promotionsverfahrens tatkräftig unterstützt hat.

Mein Dank geht auch an Silvia Nordmeier, mit der ich meine persönlichen und systembedingten Schwierigkeiten während der Bearbeitungszeit reflektieren und lösen konnte. Und meinen Geschwistern und Freunden danke ich für ihre Aufmunterung.

Bremen im März 2008, Jenna Voss

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
Einleitung	1
I Reflexivierung der Lebens- und Arbeitsbedingungen	7
1 Reflexives Lebensmanagement und erweiterte Ansprüche an Arbeit	8
2 Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeit	14
3 Betrieb und seine Öffnung für gesellschaftliche Anforderungen	24
4 Arbeitsgestaltung im Wandel	31
4.1 Reflexive Arbeitsgestaltung	34
4.2 Reflexive Arbeitsgestaltung in unterschiedlichen Regulierungskontexten	37
5 Rolle von Geschlecht und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung	42
II Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	47
1 Forschungsgegenstand, zentrale Forschungsfragen und -hypothesen	48
2 Begriffe und Methoden	56
3 Analysekonzept der betrieblichen Regulierungspraxis	64
III Familiales, soziales & ökologisches Engagement in der Regulierungspraxis	69
1 Kontextbedingungen und Regulierungsakteure – Betriebliche Fallstudien	70
1.1 Großunternehmen	70
1.1.1 Metallunternehmen – Systemmanagementorientierte Regulierung	70
1.1.2 Kommunalverwaltung – Formalisierte Regulierung	80
1.2 Kleine und mittelständische Unternehmen	86
1.2.1 Möbeldesigner – Regulierung im Sinne der Nachhaltigkeit	86
1.2.2 Reiseanbieter – Stark formalisierte Regulierung	92
1.2.3 Solaranlagenhersteller – Autonomie, Partizipation und Aushandlung	97
1.2.4 Mode-Designer – Optionale Regulierung	103
1.2.5 Printmedien-Verarbeitung – Konsensual-diskursive Regulierung	107
1.3 Kleinstunternehmen	110
1.3.1 Home Offices, Agenturen und Büros zwischen Markt- und Privatlogik	111
1.3.2 Arbeitszeitreduktion und Entgrenzung aufgrund von Familienbelangen	114
1.3.3 Umsetzung von sozialen Ansprüchen – Arbeit-Engagement-Mixe	118
1.4 Zusammenfassung	121

2 Betriebskontext und subjektive Umsetzungsstrategien und Muster	125
2.1 Strategien der integrativen Umsetzung von erweiterten Ansprüchen	127
2.1.1 Lebensakrobatik – Drahtseilakt zwischen Privat und Beruf	128
2.1.2 Die „Kommunitarist/innen“ – Unternehmen als Gemeinschaftsaufgabe	135
2.1.3 Die Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Produkten	137
2.2 Strategien der komplementären Umsetzung von erweiterten Ansprüchen	143
2.2.1 Lebensphasenbezogene Focussierung	143
2.2.2 Projektengagement im Betrieb	152
2.3 Zusammenfassung	159
3 Betriebliche Regulierungsmuster und Umsetzungsformen	164
3.1 Subjektive Autonomie als Grundlage für Umsetzungsmuster	165
3.1.1 Selbstbestimmte Begrenzung	166
3.1.2 Entlastung durch Vernetzung	168
3.1.3 Ausgehandelte Autonomie	170
3.2 Hierarchische, formalisierte Regulierungsmuster	172
3.2.1 Kontrollierte Partizipation	173
3.2.2 Instruktive Regulierung	176
3.3 Betriebliche Umsetzungsformen erweiterter Ansprüche	178
3.3.1 Betriebliche Umsetzung familialer Ansprüche	179
3.3.2 Betriebliche Umsetzung sozialer Ansprüche	182
3.3.3 Betriebliche Umsetzung ökologischer Ansprüche	188
3.4 Verbreitung und Relevanz der Regulierung erweiterter Ansprüche	191
3.5 Zusammenfassung	194
4 Erweiterte Ansprüche im Betriebsalltag – Zusammenfassung	198
IV Resümee und Ausblick	217
Literatur	226

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Erweiterte subjektive Ansprüche an Erwerbsarbeit	12
Abbildung 2: Garbage-can-model	29
Abbildung 3: Betrieblicher Regulierungskontext	38
Abbildung 4: Betr. Regulierungsprozesse - Garbage-can-model	65
Abbildung 5: Analysemodell der betrieblichen Regulierungspraxis	66
Abbildung 6: Subjektive Umsetzungsmuster – Nutzung betrieblicher Spielräume	160
Abbildung 7: Autonomie in der Arbeit und Beteiligung im Unternehmen	195

Tabellen

Tabelle 1: Von der traditionellen zur reflexiven Arbeitsgestaltung	36
Tabelle 2: Analysekategorien und Ausprägungen der Regulierungskontexte	57
Tabelle 3: Analysekategorien der individuellen Voraussetzungen	58
Tabelle 4: Operationalisierung der Forschungshypothesen	58
Tabelle 5: Betriebe & Interviewpartner/innen nach Geschlecht und Status	59
Tabelle 6: Betriebssample	61
Tabelle 7: Kenndaten der Interviewpartner/innen	62
Tabelle 8: Kleine und mittelständische Unternehmen	86
Tabelle 9: Home Offices	112
Tabelle 10: Kleine Agenturen und Büros	113
Tabelle 11: Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und Anspruchsumsetzung	126
Tabelle 12: Integrative Umsetzungsmuster	128
Tabelle 13: Komplementäre Umsetzungsmuster	143
Tabelle 14: Muster betr. Regulierung und Organisation erweiterter Ansprüche	164
Tabelle 15: Betriebliche Umsetzungsformen erweiterter Ansprüche	179

Einleitung

Der gesellschaftliche Wandel, d. h. gleichermaßen soziale wie technik- und technologiebedingte Modernisierungen und Beschleunigungen, hat während der letzten drei Dekaden zu tief greifenden Verschiebungen innerhalb des fordistisch geprägten Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft geführt. Diese Verschiebungen äußern sich in konfliktgeladenen Debatten um Flexibilisierung und „De-Regulierung“ der Arbeit einerseits und um „Familienfreundlichkeit“, „nachhaltige Entwicklung“, bürgerschaftliches bzw. „unternehmerisches Engagement“ andererseits, welche die konfligierenden Interessen von Ökonomie und Gesellschaft zeigen. Sie lösen innerhalb der Unternehmen Veränderungsprozesse aus, die betriebliche Reorganisation und „reflexive(re)“ Regulierungen erforderlich machen. Im Lebenszusammenhang führen sie zur Aufweichung überkommener Grenzziehungen von Privatleben und Erwerbsarbeit, die eine Zunahme „reflexiver“ Abwägungsprozesse und Handlungsstrategien zur Folge hat.

Für Unternehmen und Erwerbstätige, und an dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an, gehen mit diesen Entwicklungen höhere Anforderungen an die Regulierung und Organisation der Arbeit einher, die mehr „Reflexivität“ in der Regulierungspraxis und dem individuellen Arbeitshandeln erfordern, als das bisher der Fall war. Aufgrund dessen verändert sich sukzessive das Verhältnis von Arbeit und Leben. Beide Bereiche scheinen sich in den letzten Jahren immer mehr zu verflechten und in ihrer Struktur anzugleichen. Dies erzeugt Spielräume als auch Strukturierungsnotwendigkeiten für Unternehmen und Erwerbstätige. Daher liegt der Focus der Studie sowohl auf der Regulierungspraxis als auch auf der Nutzung der Regulierungsergebnisse seitens der Erwerbstätigen. Eine neue Rahmung von Arbeitsverhältnissen erscheint aufgrund der genannten Veränderungen sinnvoll, wenn künftig die Ansprüche von Erwerbstätigen in Hinblick auf Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung mit betrieblichen Leistungsanforderungen vereinbar bleiben sollen.

Zwei Entwicklungsvarianten sind diesbezüglich vorstellbar: Einerseits eine neue Regulierung in den Unternehmen, die (zumindest partiell) die betrieblichen und die gesellschaftlichen Belange bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt und andererseits ein Ausweichen der Individuen in die Selbstständigkeit und Unternehmensgründung als Optionen einer selbstgestalteten Regulierung.

Erweiterte Ansprüche an Arbeit und betriebliche Regulierung – Problemfaltung

Mit den gesellschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte ist eine weitgehende Entstandardisierung innerhalb der Lebens- und Arbeitszusammenhänge einhergegangen: Die Enttraditionalisierung und Pluralisierung der Lebensverläufe auf der einen und die Flexibilisierung der Erwerbsphäre auf der anderen Seite erzeugen eine Spannung zwischen Privatbereich und Erwerbsarbeit, die mit den für die fordistische Ära

typischen Segmentierungen und Abgrenzungen nur unzureichend gelöst werden kann. Den gewachsenen betrieblichen Anforderungen an Erwerbstätige einerseits und gestiegenen gesellschaftlichen Ansprüchen an Erwerbsarbeit andererseits kann eine „traditionale“ Regulierung, die gesellschaftliche Belange bisher weitgehend außer Acht lässt, kaum gerecht werden.

Die traditionelle, auf dem „dualen System“ (Müller-Jentsch 1997) der Arbeitsbeziehungen basierende kollektivvertragliche Arbeitsregulierung richtet ihr Augenmerk vor allem auf die normierten Ansprüche von Arbeitnehmer/innen, zu denen die Begrenzung der Arbeitskraftverausgabung, ein existenzsicherndes Einkommen, soziale Absicherung und Mitbestimmung gehören. Mit fortschreitender industrieller Modernisierung wurden diese als Rechte anerkannt und festgeschrieben (Streeck 1988). Als Regulierungsstandards tauchen sie in Vereinbarungen zu Arbeits- und Kündigungsschutz, Arbeitszeit, Entlohnung und Mitbestimmung auf. Für die Regulierung der Arbeit außerhalb des dualen Systems gelten gesetzliche Bestimmungen, die insbesondere arbeitszeit-, arbeitsschutz- und kündigungsschutzrechtliche Vorgaben beinhalten. Die traditionellen Regulierungsstandards bilden den Rahmen des „Normalarbeitsverhältnisses“ (NAV) (Mückenberger 1989; Warszewa/Osterland/Wahsner 1996), das bis in die 1980er Jahre die Beschäftigungs- und Arbeitsverhältnisse normierte. Das NAV trug wesentlich zur Herausbildung gesellschaftlicher Leitbilder wie „Normalbiographie“ (Osterland 1990) oder auch „weibliche Normalbiographie“ (Diezinger 2000) bei, in denen die Erwerbsarbeit zentral war und die Umsetzung gesellschaftlicher Ansprüche in der Regel eine Privatsache blieb. Einem solchen Regulierungsmodell zur Folge müssen gesellschaftliche bzw. private Ansprüche¹ zur Erwerbsarbeit passen oder an die Erwerbsarbeit angepasst werden.

Im Verlauf der letzten zwei Dekaden wurde ein derartiges Modell zunehmend obsolet. Enttraditionalisierung, Individualisierung (Beck 1986; Beck/Beck-Gernsheim 1993; Bell 1997; Giddens 2001) und Wertewandel (Klages 1985; Klages/Hippler/Herbert 1992) haben eine Vervielfältigung der Lebensgestaltungsoptionen und einen Anstieg gesellschaftlicher Ansprüche bewirkt und damit eine wachsende gesellschaftliche wie individuelle Reflexivität (Beck/Giddens/Lash 1996) nach sich gezogen. Deutlich werden diese Ansprüche u. a. in den weniger stark durch die konkreten Bedingungen der Erwerbsarbeit dominierten Lebensentwürfen und -konstruktionen, welche wiederum eine „Dezentrierung“ der Erwerbsarbeit (Offe 1984) sowie *erweiterte Ansprüche* an Erwerbsarbeit hervorbringen (Baethge/Denkinger/Kadritzke 1991), die insbesondere Familie, soziale und ökologische Anliegen betreffen.

Erweiterte Ansprüche an Erwerbsarbeit resultieren aber auch aus Veränderungen innerhalb der Geschlechterverhältnisse (Oechsle 1998), für die der Rückgang des Ernährer-Hausfrauen-Modells, der Anstieg des weiblichen Bildungs- und Ausbildungs-

¹ Unter gesellschaftlichen Ansprüchen werden hier Ansprüche verstanden, die sich aus den familienbezogenen Anforderungen, aus dem bürgerschaftlichen (sozialen) sowie ökologischen Engagement ergeben.

niveaus und die sinkende Bereitschaft seitens der Frauen, auf berufliche Karriere zu verzichten, kennzeichnend sind. Davon zeugen sowohl die steigenden Scheidungszahlen (Paulsen/Kapitze 2005) als auch hohe Prozentzahlen kinderloser Akademikerinnen, die sich bei der Altersgruppe der 30- bis 35jährigen bei 52% bewegen (Gaschke 2004). Die Modernisierung der Geschlechterarrangements zeigt sich ferner in einer zunehmenden Familienorientierung der Männer (BMFSFJ 2001), deren Anteil an der Kinderbetreuung und Hausarbeit gestiegen ist. Ebenfalls ist die bislang eher typisch weibliche „doppelte Lebensplanung“ (Geissler/Oechsle 1994), d. h. eine gleichzeitige Familien- und Erwerbsorientierung, mittlerweile auch häufiger in männlichen Lebenskonzepten vorfindbar. Das bedeutet, dass auch bei Männern Vereinbarkeitsansprüche zunehmen (Lochmann 2004); die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter liegt inzwischen bei 5% und führt allmählich zu einer Umorientierung in der öffentlichen Betreuungsinfrastruktur (vgl. z. B. <http://www.vaeter.de>).

Freilich sind in den letzten Jahrzehnten nicht nur Familienansprüche an die Erwerbsarbeit und die Betriebe gestiegen. Die zunehmende gesellschaftliche Sensibilisierung für ökologische und soziale Risiken (Warsewa 1995) löste öffentliche Debatten in den 1980er Jahren in Hinblick auf Ökologie und vor allem während der 1990er Jahre in Hinblick auf soziales Engagement aus, die u. a. mit einer Zunahme von bürgerschaftlichem (BMFSFJ 2004a; BMFSFJ 2000b; 2000c) und unternehmerischem Engagement im Rahmen von Corporate Citizenship bzw. Corporate Social Responsibility einhergingen (Backhaus-Maul 2001; Bosch 1998; Bosch et al. 2002; BMFSFJ 2004b; Enquete-Kommission 2003a; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003; Glatzner 2002; Lang 2003). Die familienpolitische Debatte verstärkt den Druck auf Unternehmen, entsprechende Maßnahmen zu mehr Familienfreundlichkeit bzw. „Work-Life-Balance“ (BMFSFJ 2004b; Cyriax 2002) einzuführen bzw. Auditierungen (z. B. Audit Beruf & Familie der Hertie Stiftung) vorzunehmen. Dabei erzeugen diese ‚neueren‘ Themen in Unternehmen aktuell mehr Handlungsdruck als die ‚älteren‘ ökologischen Anforderungen, die im Verlauf der letzten drei Dekaden bereits vielfältige ökologisch orientierte Maßnahmen (z. B. ISO oder EMAS-Zertifizierungen) nach sich gezogen haben (Klemisch 2004).

Die Ausführungen machen deutlich, dass Unternehmen von Seiten der Individuen und der Gesellschaft mit erweiterten Ansprüchen und Anforderungen konfrontiert werden. Parallel dazu haben Unternehmen selbst eigene Konzepte für die Umsetzung subjektiver Ansprüche entwickelt. Während der letzten drei Dekaden wurden diese in den betrieblichen Reorganisationskonzepten aufgegriffen und z. T. umgesetzt. Ausgehend von den Maßnahmen zur „Humanisierung der Arbeit“ (Mikl-Horke 2000; Volmerg/Senghaas-Knobloch/Leithäuser 1986) in den 1970er Jahren über betriebliche Rationalisierungskonzepte der 1980er Jahre (Baethge 1982; Baethge/Oberbeck 1986; Schumann et al. 1994; Schumann et al. 1982) wurde die betriebliche Aufmerksamkeit auf die ‚Produktivkraft Subjektivität‘ gelenkt, die in neuartigen Arbeitskonzepten wie z. B. „job enrichment“ oder „job enlargement“ (Müller-Jentsch 1997) besser genutzt werden sollte.

Seit den achtziger Jahren werden Konzepte einer „ganzheitlichen“ Arbeitskraftnutzung (Kern/Schumann 1985) erprobt, die subjektive Handlungsspielräume erweitern wie z. B. die „indirekte Steuerung“ (Voß 1998). Diese setzt ein autonomes Arbeitshandeln und Selbstverantwortung voraus und eröffnet mehr Freiräume für die Umsetzung subjektiver Vorstellungen und Ansprüche, wodurch sie die Entstehung des Leitbildes des „Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz/Voß 2000; Voß/Pongratz 1998) begünstigen.

Vornehmlich in den hochqualifizierten Arbeitsbereichen scheinen subjektive Ansprüche normative Kraft zu entfalten und eine Entwicklung anzustoßen, die als „normative Subjektivierung“ (Baethge 1991; 1994) beschrieben wird. Ohne Zweifel werden die betrieblichen Subjektivierungsprozesse (Kleemann/Matuschek/Voß 1999; Moldaschl/Voß 2002) durch die höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen (Klammer et al. 2000) verstärkt. Diese als „Feminisierung der Arbeit“ (Haug 1999) bezeichnete Entwicklung führt zwar einerseits zur Vergrößerung subjektiver Optionalität in der Arbeit vor allem bezüglich der Arbeitszeiten. Sie drückt sich aber andererseits auch in der Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen vor allem bei Frauen aus, die insbesondere eine Entwertung von Qualifikationen sowie Lohn- und Gehaltseinbußen bedeutet.

Zwar erscheint „normative Subjektivierung“ bis heute hinsichtlich ihrer Eintrittsvoraussetzungen und Reichweite umstritten (Hildebrandt 2004). Mit der betrieblichen Öffnung und Erweiterung betrieblicher Freiheitsgrade für subjektives Handeln entstehen aber in Unternehmen Einfallstore für gesellschaftliche Ansprüche, die für beide Seiten Vorteile, aber auch höhere Anforderungen und Zwänge erzeugen. Gleichwohl sind ebenfalls gegensätzliche Tendenzen wahrnehmbar, die zur Abgrenzung der Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen Belangen führen: Globalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs erzwingen vielerorts Sparmaßnahmen und Arbeitsplatzabbau, mit denen eine Einschränkung des gesellschaftlichen Engagements einhergehen kann.

Mit den beschriebenen Entwicklungen können für Erwerbstätige neben persönlichen Vorteilen, die als Koexistenz und gegenseitige Bereicherung von zwei ‚Lebens‘-Bereichen im Arbeitstypus des „souveränen Arbeitsgestalters“ (Mutz 2001) beschrieben werden, erhebliche Risiken einhergehen. Diese zeigen sich z. B. in einer vorübergehenden oder anhaltenden „Entgrenzung“ (Hochschild 2002; Kratzer 2003) oder „Verbetrieblichung“ des Lebenszusammenhangs (Pongratz/Voß 2000; Voß/Pongratz 1998) wie das mit dem Konzept des „Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz/Voß 2000; 2003; Voß/Pongratz 1998) beschrieben wird. Arbeitsgestalter und Arbeitskraftunternehmer können als widersprüchliche Mischungen von Veränderungstendenzen auf individueller und betrieblicher Ebene gedeutet werden, die sich im Lebenszusammenhang von Erwerbstätigen abzeichnen (Hielscher /Hildebrandt 2000; Hildebrandt et al. 2000; Jurczyk 1993; Projektgruppe 1995). Sie können sich künftig in neuartigen Lebensführungsmustern abbilden, die als „nachhaltige“ (Hildebrandt 2000a; Warsewa 1997) oder „reflexive Lebensführung“ (Hildebrandt /Linne 2000) bzw. „life politics“

(Berger 1995) als Ausdruck von subjektiver Autonomie und Reflexivität interpretierbar sind. Sie können sich allerdings auch als berufliche Vereinnahmung der Subjekte äußern (Schmidt 2000).

Das Zusammenwirken der beschriebenen Entwicklungen macht eine betriebliche Regulierung gesellschaftlicher Ansprüche wahrscheinlicher als das noch vor einigen Jahren der Fall war. Weil die traditionelle Regulierung bis auf die Elternzeit, Teilzeit und Freistellungen für Ehrenamt hierfür wenige Instrumente bereithält, ist mit einer Zunahme neuartiger Regulierungen zu rechnen, zumal auch die Gewerkschaften gesellschaftliche Ansprüche inzwischen als Handlungsfeld entdeckt haben (vgl. Tenbrock/Gehrmann 2003) und infolge der „Verbetrieblichung der Regulierung“ (Müller-Jentsch 1997) Regulierungskompetenzen und Erfahrungen in Unternehmen gestiegen sind. Überdies löst die als „Entkollektivierung“ beschriebene Abkehr von kollektiven hin zu individuellen Regulierungsformen (Bispink 1997; Streeck 1988; Streeck 2001), mit der eine Zunahme von Einzelvereinbarungen und Individualverträgen einhergegangen ist, Entwicklungstendenzen bei der Regulierung aus, die sowohl die betriebliche Interessenvertretung als auch die Selbstvertretung individueller Anliegen bedeutsamer werden lassen. Exemplarisch für derartige Regulierungen sind flexible Arbeitszeitmodelle wie z. B. Telearbeit oder Arbeitsfreistellungen (Eberling et al. 2004; Klenner 2000; Klenner/Pfahl 2002) für familiäre Belange und bürger-schaftliches Engagement, die insbesondere von den hochqualifizierten Berufsgruppen nachgefragt werden (Institut für Demoskopie Allensbach 2005; BMFSFJ 2004b; Flü-ter-Hoffmann/Solbrig 2003; Prognos 2006).

Vor dem Hintergrund der Wandlungstendenzen innerhalb des Arbeitssystems, das voraussichtlich künftig stärker als bisher von Seiten der Subjekte und der Gesellschaft unter Druck gerät, bilden diese neuen Regulierungen den Kern der vorliegenden Untersuchung. Zu eruieren ist dabei, ob sich durch die neuen Regulierungen betriebliche Aushandlungs-, Regulierungs- und Gestaltungsprozesse in einer Weise verändern, die sich als *reflexive Arbeitsgestaltung* charakterisieren lässt, eine Arbeitsgestaltung also, die „soziabel“ (Janczyk/Correll/Lieb 2003) ausgestaltet ist und dadurch den Anforderungen des „soveränen Arbeitskraftgestalters“ entgegenkommt. Oder schlagen sie eher eine andere Richtung ein, die einen direkten Weg in die Flexibilität ohne Grenzen weist, die nur der „Arbeitskraftunternehmer“ bzw. der „flexible Mensch“ (Sennett 1998) aufbringen kann. Diese Kontroverse lässt sich auf den Forschungsgegenstand bezogen konkreter formulieren: Können Erwerbstätige betriebliche Handlungsspiel-räume tatsächlich für eine Realisierung ihrer privaten Ansprüche nutzen und welche betrieblichen Mechanismen werden für die Anspruchsdurchsetzung angewandt? Haben diese Regulierungen die Erfüllung der ökonomischen Zwecke unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen zum Ziel oder handelt es sich dabei um eine „Domes-tizierung“ des Betriebszwecks, die lebensweltliche Ansprüche in den Betrieb zurück-holt?

In welchen betrieblichen Kontexten, unter welchen Bedingungen und auf welche Weise die Regulierung erweiterter Ansprüche erfolgt, welche Einflussfaktoren hierfür

förderlich oder hinderlich und welche gesellschaftlichen und arbeitspolitischen Konsequenzen daraus zu ziehen sind, wird im Folgenden anhand der konkreten Regulierungspraxis unterschiedlicher Unternehmen untersucht.

Im ersten Teil der Studie werden relevante Entwicklungstendenzen des sozialen Wandels in Arbeits- und Lebensverhältnissen nachgezeichnet, die sich einerseits in der Veränderung der Lebenszusammenhänge und des privaten Alltags als reflexives Lebensmanagement äußern (Kap. I.1). Andererseits bewirken die Tendenzen in den Unternehmen Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse (Kap. I.2). Die Voraussetzungen und Bedingungen für die betriebliche Öffnung in Hinblick auf gesellschaftliche Anforderungen werden im Kapitel I.3 des ersten Teils behandelt. Kapitel I.4 thematisiert die *reflexive Arbeitsgestaltung* als eine besondere Form der Arbeitsgestaltung. Die Rolle des Zusammenhangs von Autonomie und Geschlecht in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung wird im Kapitel I.5 diskutiert. Das Forschungsdesign und die methodische Vorgehensweise werden im Kapitel II dargelegt und anschließend ein Analysekonzept der betrieblichen Regulierungspraxis entwickelt (Kap. II.4).

Im dritten Abschnitt folgen die empirischen Beschreibungen und Analysen, die mit betrieblichen Fallstudien beginnen, in denen betriebliche Kontexte und Regulierungslogiken focussiert werden (Kap. III.1). Danach werden subjektive Strategien und Muster bei der Umsetzung subjektiver Ansprüche behandelt (Kap. III.2). Der Analyse der betrieblichen Regulierungsformen und Muster im Kapitel III.3 folgt eine zusammenfassende Ergebnisdarstellung im Kapitel III.4. Ein Resümee soll die Überlegungen abschließen und einen Ausblick auf künftige Entwicklungen geben.

I Reflexivierung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Die Wandlungsprozesse in der Erwerbssphäre vollziehen sich in engem Wechselverhältnis mit umfassenden Veränderungen der allgemeinen gesellschaftlichen Lebensbedingungen und -verhältnisse. Zahlreiche Analysen und unterschiedliche Interpretationen der tief greifenden gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse (Beck 1986; Beck/Beck-Gernsheim 1993; Castells 2002; Giddens 2001; Klages 1985) verweisen durchweg darauf, dass sich die steuernden und regelnden Funktionen von Institutionen, Traditionen und Zugehörigkeiten in ihrer Wirkung abschwächen.

Damit entstehen freilich nicht nur neue Freiheiten, Optionen und Chancen, sondern auch vielfältige Risiken, Entscheidungs- und Wahlzwänge, die sozial und psychisch belastend wirken können und gewohnte soziale wie materielle Sicherheiten in Frage stellen. Für die meisten Menschen wächst im Privatleben und im Beruf die Notwendigkeit, das individuelle Handeln und Verhalten bewusst und aktiv zu steuern, d. h. situationsabhängig zu ‚richtigen‘ Zeitpunkten ‚richtige‘ Entscheidungen zu treffen, verfügbare Handlungsspielräume zu nutzen und auf zum Teil unerwartete Gegebenheiten kompetent zu reagieren.

Der individuelle Wissenszuwachs und Qualifikationsanstieg (Dostal 2005), aber auch ausgeweitete organisationale Lernprozesse tragen erheblich dazu bei, die Reflektiertheit und „Reflexivität“, die ‚Markenzeichen‘ der „reflexiven Modernisierung“ (Beck 1986; Beck/Beck-Gernsheim 1993; Beck/Giddens/Lash 1996), bei Entscheidungen und Aushandlungen in beiden Sphären zu steigern. Diese Modernisierungs- bzw. Flexibilisierungsprozesse lassen sich als aktuelle Fortsetzungen und Ausprägungen jenes Trends deuten, der von Max Weber als fortschreitende „Zweckrationalisierung“ (Weber 1972; 1979) des Lebens beschrieben wurde.

1 Reflexives Lebensmanagement und erweiterte Ansprüche an Arbeit

Nachdem die private Lebensführung von Max Weber (1979) bereits anfangs des 20. Jahrhunderts als eine bewusste Aktivität hervorgehoben wurde, gelangte sie erst in den 1980er Jahren wieder verstärkt ins Blickfeld der Soziologie: Voß fasste sie in seiner Habilitationsschrift als „Arbeit“ und seine Münchner Projektgruppe konzeptualisierte die „alltägliche Lebensführung“ als ein konkretes subjektives Handeln zum Zwecke der Verknüpfung verschiedener Lebensbereiche und Aufgaben jeden Tag (Jurczyk/Rerrich 1993; Projektgruppe 1995; Voß 1991; Voß 1993). Vetter definierte Lebensführung als „Methode der Lebenspraxis“ bzw. als ein „Konglomerat unterschiedlicher Rationalisierungsimpulse, die in die soziale Praxis eindringen und sie als typischen Ausdruck der Epoche [...] zu überformen beginnen“ (Vetter 1991: 14).

In den Konzeptionen wird Lebensführung somit als individuelle Fähigkeit aufgefasst, die vielfältigen subjektiven und gesellschaftlichen Anforderungen des Alltags zu koordinieren, zu managen und auf gesellschaftliche Strukturen einzuwirken. Sie kann ähnlich wie der Beruf, durch den Subjekte fachspezifisches Wissen und Kompetenzen zur Lösung berufsspezifischer Aufgaben erwerben, als individuelles Kompetenzbündel, Selbst- bzw. Lebensmanagement (Seiwert 2001) begriffen werden, die im Privat- und Erwerbsleben aktiv eingesetzt werden. In dieses Lebensmanagement fließen sowohl subjektive und fachliche Fertigkeiten und Kompetenzen als auch Vorstellungen, Ansprüche und Wünsche in Hinblick auf die Lebensgestaltung ein, die zunehmend bewusst alltäglich und in Hinblick auf Lebensverlauf und Biographie (Kohli 1978; Geissler/Oechsle 1994) reflektiert werden müssen.

Reichten in der Vergangenheit die „strategischen“ oder „situativen“ (Projektgruppe 1995) Strategien für eine erfolgreiche Lebensführung noch aus, werden sie unter dem Druck der „reflexiven Modernisierung“ (Beck/Giddens/Lash 1996), die eine Abkehr von Selbstverständlichkeiten und vermehrtes Hinterfragen von Strukturen bewirkt, zunehmend obsolet. Mit der steigenden Komplexität, Optionalität, dem Wissen und der wachsenden Beschleunigung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse geht eine Zunahme institutioneller und privater „Reflexivität“ einher, die fortan mehr und zu meist besondere subjektive Fertigkeiten, soziale Kompetenzen, Wissen und Reflexionsvermögen im Sinne einer „reflexiven Lebensführung“ erfordert (Hildebrandt 2000). Erst durch dieses Können werden Individuen befähigt, etwaige Handlungsoptionen, Chancen und subjektive Ressourcen in Bezug auf die Realisierung persönlicher Ansprüche und Vorstellungen zu bewerten und sie adäquat in die Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse einzubeziehen. In diesen subjektiven Prozessen spiegelt sich die „Reflexivität“² (Beck/Giddens/Lash 1996) als permanentes Infragestellen von sozialen Strukturen wie auch als „Selbstreflexivität“ im Sinne von „sich selbst ins

² Im Begriff der Reflexivität steckt sowohl das Moment des bewussten Reflektierens wie auch das ungewollte, reflexartige Sich-Beziehen-Müssen (Beck 1993; Beck/Giddens/Lash 1996).

Verhältnis setzen“ (Moldaschl 1997: 105) und das eigene Handeln und Denken hinterfragen wider, mit der ein reflexives Lebensmanagement einhergeht, das im Alltag zum Gestaltungsprinzip in unterschiedlichen sozialen Bereichen wird.

Reflexives Lebensmanagement kann somit als eine – zum Teil routinisierte und normierte – jedoch zum größten Teil reflexive Konstruktionsleistung der Subjekte (Berger /Luckmann 1997) verstanden werden, die gesellschaftliche Normen, Werte, Erfahrungen und Wissen gezielt sortiert und selektiert und sie in einer spezifischen Art und Weise in Hinblick auf Privat- und Erwerbsleben zur gewünschten und lebbareren Lebenskonstruktion zusammensetzt. Über die gesetzten Handlungsprioritäten und -muster wird es im Sinne von „life politics“³ (Giddens 1991) wirksam, d. h. es prägt sowohl das individuelle Selbst, den Alltag, Beruf und Arbeit und die Biographie als auch die gesellschaftlichen Strukturen. Damit beeinflusst es mittelbar immer auch gesellschaftliche Entwicklungen und bestehende sowie zukünftige Lebens-, Arbeits-, und Beschäftigungsverhältnisse (Berger 1995).

Die gesellschaftliche Ausweitung reflexiver Lebensweisen macht eine zunehmende Herausbildung erweiterter subjektiver Ansprüche erwartbar, die zum einen aus der bewussten Wahrnehmung persönlicher Anliegen, Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen hergeleitet werden. Zum anderen gehen mit dem entscheidungs- und handlungsleitenden „Risikobewußtsein“ gerade in Hinsicht auf soziale und ökologische Risiken (Beck 1986; Bogun 2000) Ansprüche einher, die gesellschaftlich produzierte Risiken betreffen und die die individuellen Einflussmöglichkeiten auf ‚Risikoproduktion‘ zum Ausdruck bringen.

Zum Begriff der Ansprüche

In den Sozialwissenschaften wurde dem Begriff des individuellen Anspruchs bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Freilich lassen sich über die Betrachtung von Ansprüchen und deren Wandel die individuellen und gesellschaftlichen Bewusstseinsveränderungen nachvollziehen. Im gängigen Sprachgebrauch bedeutet Anspruch eine berechnete bzw. begründete Forderung oder ein Anrecht darauf, etwas zu tun, zu unterlassen oder zu bekommen. Zweifellos geht die Herausbildung individueller Ansprüche mit der biographischen Entwicklung einer. In der einschlägigen Literatur werden biographische Entwicklungsprozesse gut beleuchtet und analysiert (z. B. Geissler/Oechsle 1994; Eßer/Zinn 2002; Witzel/Kühn 2000). Individuelle Ansprüche aber, die eine wesentliche Voraussetzung von biographischen Entwicklungen bilden, wurden jedoch bisher kaum systematisch untersucht.

Ansprüche entstehen schon in der Kindheit und werden maßgeblich durch das Elternhaus geprägt. Nach den neueren Erkenntnissen der Biographieforschung sind

³ „Life politics concerns political issues which flow from processes of selfactualisation in post-traditional contexts, where globalising influences intrude deeply into the reflexive project of the self, and conversely where processes of self-realisation influence global strategies“ (Giddens 1991: 214).

kindheitsbezogene Sozialisationserfahrungen dennoch nicht allein als biographiebestimmende Erfahrungen zu sehen. Vielmehr bilden sie den Ausgangspunkt für den Umgang mit Erlebnissen und Bedingungen, stellen eine wichtige Ressource für biographische Konzepte und einen wesentlichen Anhaltspunkt für die Herausbildung subjektiver Ansprüche sowohl im Privatleben als auch im Beruf dar. Mit dem Wandel von Handlungsvoraussetzungen, z. B. sozialer oder betrieblicher Strukturen, verändern sich im Lebensverlauf auch die persönlichen Ansprüche. Dennoch wird die Herausbildung von Anspruchsstrukturen in der Regel durch die individuelle Sozialisation vorgeprägt. Über subjektive Identifikations- und Internalisierungsprozesse bilden sich spezifische Interessen bzw. Relevanzen oder „Relevanzstrukturen“ (Hack 1977) heraus, die bestimmte Inhalte besonders hervorheben und auf sie bezogenes Handeln motivieren. Sie entfalten sich im Lebensverlauf zu einem individuumsspezifischen „Komplex erworbener Motivationsrelevanzen“ (ebd. 95) oder anders formuliert, zu einem Komplex subjektiver Ansprüche. Welche Ansprüche mit welcher Intensität zum Ausdruck gebracht werden, kann durch viele Faktoren beeinflusst werden. Zu ihnen zählen sowohl soziale, institutionelle wie kulturelle Normvorstellungen und Projektionen, Deprivationserfahrungen und Vermittlung oder Zwang durch Autoritäten wie beispielsweise Eltern, Lehrer/innen oder Vorgesetzte. In erster Linie kann das Handeln von Vorbildern identitätsstiftend (Erikson 1997) und für die Herausbildung subjektiver Ansprüche konstitutiv sein, wenn es auf das eigene Handeln normativ wirkt (Hack 1977).

Soziale Anerkennung und Legitimation stellen wesentliche Voraussetzungen für das Geltendmachen von Ansprüchen dar. Daher werden gesellschaftlich anerkannte Ansprüche betrieblich eher eingelöst als Ansprüche, denen eine gesellschaftliche Legitimation fehlt. Ansprüche können aber auch an die Kontextbedingungen, unter denen sie realisiert werden sollen, angepasst, d. h. ‚herauf- oder heruntergeschraubt‘ werden. Sie werden dann zu den wahrgenommenen Umsetzungsoptionen in ein Verhältnis gesetzt und ihre Realisierung erfolgt im Sinne subjektiver Aneignung der sozialen bzw. betrieblichen Wirklichkeit (Hack et al. 1979). Zu bedenken ist bei diesen Überlegungen, dass Frauen und Männer in Handlungsprozessen geschlechtsbedingte Positionen einnehmen, d. h. sie finden nicht nur unterschiedliche Handlungsspielräume und Handlungsoptionen vor, sondern nehmen vorhandene Spielräume unterschiedlich wahr und nutzen diese jeweils geschlechtsspezifisch (Hopfner 1999).

Aus den vorangegangenen Überlegungen wird deutlich, dass weder subjektive Ansprüche noch Entscheidungen, sie zu realisieren, ad hoc gebildet werden können. Sie werden vielmehr im Konnex biographischer Ziele, subjektiver Ressourcen und einer praktischen Abwägung von Vor- und Nachteilen wahrgenommener Optionen (Heinz 2000) getroffen. In diesem Zusammenhang kann sich daher der Begriff des „biographischen Akteurs“ (ebd. 177) als fruchtbar erweisen, der seine individuelle Lebensgeschichte und -perspektive mit den Handlungskontexten und Handlungsoptionen adäquat zusammenbringt. Dabei setzt sich der Akteur mit seinen Handlungsalternativen und -zwängen nicht allein auf der Grundlage der Kosten-Nutzenkalküle und sozialer

Normen und Werte auseinander, sondern bezieht sie auch auf seine Interessen, Ansprüche, Selbstverpflichtungen und sein Wissen und entwickelt dabei konkrete Handlungsstrategien und -muster (Heinz 2000).

Während der letzten Dekaden zeichnet sich eine deutliche Abkehr von den in der Vergangenheit präferierten „Lebenslaufprogrammen“ zugunsten „biographischer Projekte“ (Heinz 2000: 165) ab, die durchaus tragfähige Konstruktionen abbilden und in welche die subjektiven Ansprüche eingeflochten sind. Die im Rahmen dieser Projekte erworbenen Kompetenzen zur Selbstreflexion lassen jederzeit eine Projektmodifikation zu. Bei diesen auch als „Selbstsozialisation“ (ebd.) bezeichneten Entwicklungsprozessen geht es vorrangig um die Herausbildung konkreter Strategien, die eine ‚erwünschte‘ Biographie erzeugen und die im Spannungsverhältnis von individuellen Beweggründen, Handlungsressourcen im Sinne des sozialen und ökonomischen Kapitals (Bourdieu 1983) und subjektiv nutzbarer Handlungsoptionen gebildet werden.

Von traditionellen zu erweiterten Ansprüchen

Einschlägige Studien belegen, dass sich Betriebe seit jeher in verschiedener Weise mit subjektiven Bedürfnissen auseinandergesetzt haben. Da sie in der Regel als störend betrachtet wurden, fand eine sukzessive Verdrängung dieser Bedürfnisse aus dem Betriebsalltag statt (Reid 1979; Thompson 1967). Bis in die 1980er Jahre wurde eine Trennung von Privatleben und Arbeit forciert, die mit Vor- und Nachteilen für beide Seiten im „Normalarbeitsverhältnis“ (NAV) (Holst /Maier 1998; Osterland 1990) kollektivvertraglich geregelt wurde. Die Segmentierung von Arbeits- und Lebenswelt bewirkte, dass die kollektive Interessenvertretung ihren Schwerpunkt im Schutz der Arbeitskraft sah und die Arbeitgeber/innen ihre Aufmerksamkeit vor allem auf die „Arbeitskraftperspektive“ (Schumann et al. 1982) lenkten. Subjektivität ist jedoch aus dem Arbeitsprozess nicht wegzudenken. Sie manifestiert sich fortwährend in subjektiven Deutungsmustern, Wissen und Erfahrungen, körperlichen, emotionalen und sozialen Bedürfnissen sowie in unterschiedlichen subjektiven Ansprüchen.

Aus der Arbeitskraftperspektive besteht das „grundsätzliche Interesse“ Arbeitender im Schutz der körperlichen Unversehrtheit und einer „möglichst günstigen“ Veräußerung der Arbeitskraft (Schumann et al. 1982).⁴ Diese Ansprüche zielen dementsprechend auf eine Begrenzung der Arbeitskraftverausgabung und ein existenzsicherndes Einkommen ab. Sie werden folgend als *traditionelle Ansprüche* an Arbeit begriffen. Seit Jahrzehnten werden diese Ansprüche kollektivvertraglich reguliert und ihre umfangreiche Regulierung spiegelt sich in den inzwischen wieder in Frage gestellten Er rungenschaften eines existenzsichernden Einkommens, der sozialen Absicherung und betrieblichen Mitbestimmung wider. Gerade weil diese kollektiven Regulierungen – wenn auch nur für kurze Zeit – als selbstverständlich wahrgenommen wurden, konn-

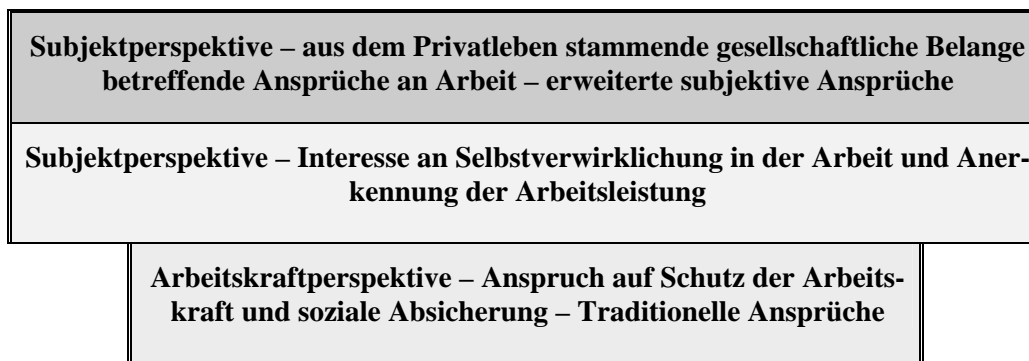
⁴ Trotz ökonomischer Zwänge und Notwendigkeiten wird die „instrumentelle Orientierung“ (Goldthorpe et al. 1970), d. h. eine als Zweck-Mittel-Konstellation gedachte Beschränkung auf Grundansprüche, in der gegenwärtigen Arbeitswelt eher schwer zu finden sein.

ten im Verlauf der letzten Jahrzehnte weitere subjektive Ansprüche an Bedeutung gewinnen.

Dem Analysemodell von Schumann u. a. zufolge stellt die „Subjektperspektive“ einen wesentlichen Part der Auseinandersetzung der Subjekte mit der Arbeitssituation dar und wird als subjektive Interessendefinition, d. h. ein Interesse an Arbeit als einer sinnhaften und sinnstiftenden Tätigkeit (Schumann et al. 1981) definiert. Mit Arbeitskraft- und Subjektperspektive wird ein doppelter Bezug auf Arbeit bzw. Anspruch an Arbeit angenommen: aus der Arbeitskraftperspektive vorrangig als Anspruch auf Schutz der Arbeitskraft und einer existenziellen Absicherung, aus der Subjektperspektive als Anspruch auf Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung.

Das Konzept bezieht freilich nur explizit an Arbeit und Arbeitsprozesse gerichtete subjektive Ansprüche ein und lässt die aus dem Privatleben stammenden Ansprüche, die private und gesellschaftliche Belange betreffen, außer Acht. Diese Ansprüche sind aber, wie oben ausgeführt, ein wesentlicher Teil von Persönlichkeitsstrukturen und für das Denken und Handeln ebenfalls leitend. Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich derartige Ansprüche auch im Arbeitsprozess manifestieren. Diese Annahme folgt dabei der Argumentation von Schumann u. a.: „Er [der Arbeiter, Anm. d. A.] muß, will er handlungsfähig bleiben, sich als mit sich identisch, d. h. in den verschiedenen Lebensbereichen als Subjekt mit eigenen Ansprüchen, eigener Vergangenheit und Zukunft begreifen“ (1981: 27) und verdeutlicht das Erfordernis, das Konzept um eine weitere Anspruchsebene zu ergänzen. Mit der Erweiterung der Subjektperspektive um die aus dem Privatleben stammenden Ansprüche sollen Ansprüche in den Forschungsblick gelangen, die nicht direkt aus der Arbeitstätigkeit oder dem Arbeitsprozess als solchem abgeleitet sind. Sie betreffen vielmehr die Anliegen der individuellen, also auch der sozialen Reproduktion (Biesecker 2000a) und erweisen sich somit auch als relevante Faktoren für die Arbeit (Abb. 1). Diese Ansprüche werden als *erweiterte subjektive Ansprüche* an Erwerbsarbeit begriffen.

Abbildung 1: Erweiterte subjektive Ansprüche an Erwerbsarbeit



Betriebliche Akteure (Geschäftsleitungen, Management, Interessenvertretung, Beschäftigte) sind also als Agenten erweiterter Ansprüche und als Repräsentanten betrieblicher Handlungskonstellationen zu sehen, daher bilden sie das Nadelöhr für die betriebliche Umsetzung von Ansprüchen. In der Literatur wurde bisher wenig be-

leuchtet, wann außerbetriebliche Ansprüche betriebswirksam und regulierungsrelevant werden, weshalb und unter welchen Voraussetzungen das stattfindet. Als eine Möglichkeit kann die „normative Subjektivierung“ (Baethge 1994) angenommen werden, die betriebliche Veränderungsprozesse einleiten kann. Ferner ist die Regulierung erweiterter Ansprüche als Leistungsanreiz für die Mitarbeiter/innen vorstellbar (Berger/Bernhard-Mehlich 2001; Dill/Hügler 1987). Freilich sind Unternehmenskulturen, Leitbilder, Imagepflege und Werbestrategien (Gribben et al. 2002) in diesem Zusammenhang erwähnenswert, wenn sie identitätsstiftend sind und zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens durch die eigenen Mitarbeiter/innen beitragen.

Grundsätzlich ist zwar (fast) jeder Anspruch individuell berechtigt und im betrieblichen Sozialzusammenhang artikulierbar; betrieblich wirksam werden jedoch vermutlich nur gesellschaftlich allgemein akzeptierte und legitimierte Ansprüche, die deshalb durch die Geschäftsleitung, das Management, Interessenvertretung oder Kolleg/innen eher akzeptiert werden als ‚exotische‘ Anliegen. Familiäre, soziale und ökologische Ansprüche sind als solche legitimen Ansprüche zu sehen, da sie während der letzten Jahrzehnte die notwendige gesellschaftliche Anerkennung und Legitimation gewonnen haben: Familienansprüche werden seit Jahrzehnten als Vereinbarkeitsproblematik (Eckart 1982; Rerrich 1988) diskutiert; ihre Geltendmachung gilt für Frauen als „normal“. In den letzten Jahren häufen sich Anzeichen, dass derartige Ansprüche von Männern ebenfalls zunehmend anerkannt werden (Lochmann 2004; Prognos 2005c; Sauerborn 1992).

Auch soziale Ansprüche haben eine lange Tradition, die weit ins 19. Jahrhundert reicht (Sachße 2002). Diese Tradition verschafft ihnen einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert und zunehmende betriebliche Anerkennung. Mit dem Wissen über ökologische Risiken, die die moderne Gesellschaft, aber insbesondere die Wirtschaft produzieren, sind ökologische Ansprüche seit den 1980er Jahren stark angewachsen (Bogun /Warsewa 2000). Als Teil eines allgemeinen „Risikobewußtseins“ sind sie durchweg präsent und werden auch durch Unternehmen seit langem nicht mehr in Frage gestellt.

2 Flexibilisierung und Subjektivierung der Arbeit

Das auslösende Moment der einsetzenden Modernisierungsprozesse war zunächst der Einsatz innovativer Technik und Technologie sowie die zunehmende Verwendung moderner Kommunikationsmittel in allen Unternehmensbereichen. Verschiedene Arbeitsgänge und -prozesse, aber auch verschiedene Arbeitsbereiche werden dadurch enger miteinander verbunden (Castells 2002), was einerseits eine Intensivierung von Kooperationsbeziehungen innerhalb der Betriebe förderte, sie aber andererseits auch zur Voraussetzung von Produktivitätsgewinnen und Innovationsfortschritten machte. Die gleichen technischen Neuerungen ermöglichten eine überbetriebliche Verknüpfung von Finanz- und Gütermärkten in einem bis dahin unbekannten Ausmaß und damit eine Verschärfung des Wettbewerbs (Candeias/Deppe 2001).

Die fortschreitende Globalisierung der Produktion und der Märkte begründete somit verstärkte Bemühungen um Produktivitätssteigerungen in den Unternehmen. Der gesteigerte Wettbewerbsdruck und die Ausschöpfung technisch-organisatorischer Potentiale führten zur „flexiblen Spezialisierung der Massenproduktion“,⁵ die neue Variationsoptionen eröffnete. Gleichzeitig bewirkte die verstärkte Orientierung der Betriebsorganisation an den Marktanforderungen und individuellen Kund/innenansprüchen einen permanenten Modifikationszwang, der im Sinne einer „reflexiven Reorganisation“ (Kratzer 2003) nicht nur die Produktionsapparate, sondern auch die Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen veränderte.

Der dadurch ausgelöste Wandel des deutschen Arbeitssystems ist seit der Mitte der 1980er Jahre in vielen unterschiedlichen Varianten beschrieben und analysiert worden (Baethge 1995; Castells 2002; Moldaschl 2000; Pongratz/Voß 2000; 2003). Bei allen Nuancen und differierenden Akzentsetzungen lassen sich zwei weitgehend unumstrittene, in ihren Auswirkungen freilich ambivalente Basistrends rekonstruieren: die betriebliche „Flexibilisierung“ und die „Subjektivierung“ der Arbeit. Beide Trends werden im Folgenden näher beleuchtet:

Flexibilisierung der Arbeit und Beschäftigung

Die sich Mitte der 1980er Jahre abzeichnenden neuen Konzepte der Arbeitsorganisation stellten aufgrund des gewachsenen Umfangs der Arbeitsinhalte (Müller-Jentsch 1997) höhere Anforderungen an fachliche Fertigkeiten und Qualifikationen der Arbeitnehmer/innen, ließen ihnen aber gleichzeitig mehr Gestaltungsspielräume bezüglich der jeweiligen Arbeitsausführung (Dörre 1996). Dazu trug in erster Linie der Einsatz neuer Produktions- und Managementkonzepte wie „lean production“ und „lean

⁵ „Flexible specialization is a strategy of permanent innovation: accommodation to ceaseless change, rather than an effort to control it. This strategy is based on flexible multi-use-equipment; skilled workers and the creation, through politics, of an industrial community that restricts the forms of competition to those favoring innovation“ (Piore/Sabel 1984: 17).

management“ bei, die die weitgehend standardisierten Arbeitsprozesse der fordistisch-tayloristischen Arbeitsorganisation aufbrachen und differenzierten. Vor allem in den hochqualifizierten Bereichen der Industrie- und Dienstleistungsbranche, in denen die Arbeitnehmer/innen in der Regel über wesentlich mehr Handlungsspielräume bei der Gestaltung der Arbeit und Arbeitszeit verfügen, war ein Umbruch der Arbeitsstrukturen zu mehr Offenheit, Autonomie aber auch mehr Verantwortung seitens der Beschäftigten zu beobachten.⁶

Die Umsetzung dieser neuen arbeitsorganisatorischen Ansätze setzte eine Entwicklung in Gang, die zunächst auf eine Bereicherung und Abwechslung in der Arbeit abzielte, gleichzeitig aber eine fortwährende Höherqualifizierung erforderlich machte, da für den Vollzug vieler Arbeitsaufgaben eine Mischung aus hohen fachlichen Kompetenzen und verschiedenen berufsbezogenen und sozialen Fertigkeiten notwendig geworden war. Der Preis für vergrößerte individuelle Gestaltungsspielräume in der Arbeit scheint die ebenfalls gestiegene Verantwortung für die eigene Qualifikation und eine stete Bereitschaft zur Weiterqualifikation in Übereinstimmung mit den betrieblichen Anforderungen zu sein. Die Verantwortung für die Aktualisierung des fachlichen Wissens und den Erwerb nachgefragter Fähigkeiten fällt dabei vor allem bei den hochqualifizierten Beschäftigtengruppen überwiegend den Beschäftigten selbst zu. Sie äußert sich unter anderem in der Verlängerung von informellen Ausbildungsprozessen und dem Erfordernis des „lebenslangen Lernens“ (Buchhorn/Müller/Werle 2004), die zur Entgrenzung des traditionellen Drei-Phasen-Modells (Ausbildung, Beruf und Alter) mit einem verbindlich umrissenen Zeitrahmen für den Qualifikationserwerb und Berufsverlauf führen.

Eines der wesentlichen betrieblichen Erfordernisse, die sich mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation verbanden, war ein neuer, qualitativ anderer produktivitäts- bzw. effizienzsteigerender Umgang mit dem klassischen Transformationsproblem der abhängigen Arbeit, d. h. der Umsetzung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung (Müller-Jentsch 1997). Während die herkömmlichen Anreize zur Arbeitsverausgabung durchweg quantifizierbare Lohnformen (z. B. Stück- oder Akkordlöhne) und Standards (Stückzahlen- und Zeitvorgaben) kombinierten, wurden nun mittels „indirekter Steuerung“, „Zielvereinbarung“ (Voß 1998) oder „Vertrauensarbeitszeit“ (Brasse et al. 2004) direkte Kontrollen begrenzt und die Verantwortung für das Arbeitsergebnis auf die Beschäftigten externalisiert (Beck/Giddens/Lash 1996; Voß/Pongratz 1998). Nur noch das Arbeitsergebnis selbst bleibt unter diesen Rahmenbedingungen eine konkrete Vorgabe; die Parameter für die eigentlichen Arbeitsvollzüge haben dagegen zum großen Teil die Beschäftigten selbst festzulegen.

Erhebliche Ausweitung erfuhren gleichzeitig Arbeitsbereiche, in denen die sogenannten „neuen Selbständigen“ (Gerlmaier/Kastner 2003) als Auftragnehmer/innen

⁶ Dieser Trend weist durchaus auch Brüche auf. In manchen Bereichen führt einseitiges Interesse an höchstmöglichen Dividenden zum Rückbau der Handlungsspielräume für die Beschäftigten (Dörre 2001).

im eigentlichen Sinne fungieren. In Folge betrieblicher Auslagerungsprozesse werden aber auch aus vormals abhängig beschäftigten Arbeitnehmer/innen Unternehmer/innen, die dann als Auftragnehmer/innen ihre einstige Arbeit als Werkaufträge erledigen. Eine solche Weiterentwicklung neuer Beschäftigungs- und Unternehmensformen erscheint als logische Konsequenz der neuen Managementkonzepte (Kastner 2003).

Da in vielen Arbeitsbereichen das Arbeitsergebnis ein Resultat kooperativer Arbeitsleistungen darstellt, geht mit diesen Entwicklungen auch ein Übergang zu teamförmigen Arbeitsformen (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000) wie „Gruppenarbeit“, „teil-autonome Arbeitsgruppen“ oder „Projektarbeit“ einher. Soziale Fähigkeiten, organisatorische Kompetenzen und die Bereitschaft zur flexiblen Anpassung an stetig sich verändernde Arbeitsanforderungen werden unter diesen Bedingungen zur qualifikatorischen Grundausrüstung der heutigen Beschäftigten. Intensivierte innerbetriebliche Kooperationszusammenhänge, die zusätzliche Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten stellen, werden in den modernen Managementkonzepten gleichzeitig auch durch die Abflachung von Hierarchien gefördert und erzwungen. Mit wenigen Ausnahmen z. B. in der Lebensmittel- oder Textilindustrie (ebd.) drängen daher gruppenförmige und autonomere Arbeitsstrukturen mit zum Teil stark ausgebauten Koordinations- und Kooperationsmechanismen die einfache, repetitive und leicht substituierbare Arbeit in vielen Branchen und Berufsbereichen zurück.

Damit wurde ein Rahmen für einen stärkeren inhaltlichen Arbeitsbezug geschaffen, in dem die Entfremdung in der Arbeit zurückgehen und sich die Spielräume für subjektive Entfaltung vergrößern können (Schumann 2000). Wachsende Gruppen gut qualifizierter Arbeitnehmer/innen können in einem erheblichen Ausmaß von diesen Modifikationen der Arbeitsstrukturen profitieren: Die Ausweitung dessen, was als ganzheitliche Arbeitskraftnutzung in den Kernsektoren der Industrie begonnen hatte, fordert zwar mittlerweile von ihnen häufig mehr individuelle Anstrengungen sowie betriebliches und außerbetriebliches Engagement als früher; bietet dafür aber denjenigen, die „drin“ sind, sowohl materiell als auch im Hinblick auf Karriere, Ansehen, Qualifikationsentwicklung und Mitsprachemöglichkeiten mehr Chancen.

Die dargestellten Entwicklungen erfordern aber nicht nur professionell und persönlich engagierte Beschäftigte. Mindestens ebenso wichtig erscheint eine hohe Anpassungsfähigkeit, die es den Arbeitnehmer/innen ermöglicht, sich flexibel auf schnelle und unkalkulierbare Wechsel der Arbeitsorte, der Arbeitszeiten oder des Arbeitseinsatzes einzustellen (Carnoy 2000). Neben der Vorgabe der kleinräumigen (zwischen unterschiedlichen Arbeitsgruppen oder Tätigkeiten im Werk) und großräumigen Mobilität (Verlagerung von Aufgaben zwischen Betrieben, in Heimarbeit, zu Kund/innen und Auftraggeber/innen) der Arbeitskräfte reagieren die Unternehmen hauptsächlich mit zeitlicher Flexibilisierung auf turbulenter werdende Märkte und auf immer kurzfristiger werdende Nachfrageschwankungen. Nicht zuletzt die Arbeitszeitverkürzungen der letzten Dekaden haben den Bedarf an flexiblen Arbeitsformen erhöht, weil

verkürzte individuelle Arbeitszeiten an verlängerte Betriebszeiten angepasst werden mussten (Herrmann et al. 1999; Hildebrandt 2004).

Gleichwohl gilt auch hier, dass ohne die Mitwirkung der Beschäftigten betriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen kaum in dem beobachtbaren Umfang hätten durchgeführt werden können und in der Praxis kommen betriebliche Flexibilisierungsstrategien wie beispielsweise die Einführung von Gleitzeit oder Gruppenarbeit häufig auch den subjektiven Ansprüchen verschiedener Gruppen von Arbeitnehmer/innen entgegen. Zahlreiche Studien zeigen, dass sich diese Ansprüche seit den 1980er Jahren deutlich verändert haben und durchaus ein hohes Maß an Optionalität und Freiräumen für andere als erwerbsbezogene Tätigkeiten umfassen. Dies trifft in besonderem Maße für Frauen zu, die sich in wachsendem Umfang die Spielräume flexibler Arbeitszeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunutze machen (BMFSFJ 2004b; Eberling et al. 2004) und es trifft auch für Teile der männlichen Beschäftigten zu, die z. T. in bestimmten Lebensphasen, z. T. aufgrund veränderter Einstellungs- und Wertemuster die Abkehr von starren Arbeitszeiten begrüßen (Buchhorn/Pohlmann 2004).⁷ Insbesondere der zeitliche Aspekt der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes hat dazu geführt, dass der neue Arbeitnehmer/innentyp als „die Zeitflexiblen“ bezeichnet wurde (Castells 2002: 297).

Die angesprochenen Probleme der Flexibilisierung beschränken sich freilich keineswegs auf den Bereich der Arbeitsbedingungen bzw. das Verhältnis von Individuum und betrieblichem Umfeld, denn die Flexibilisierung der Produktions- und Arbeitsbedingungen zählt sicherlich auch zu den Ursachen für die Einschränkungen der arbeitspolitischen Wirksamkeit des sogenannten „Normalarbeitsverhältnisses“, die in den letzten zwei Dekaden alle Branchen und Berufsbereiche erfassten. Als „realitätsprägende Fiktion“ lieferte das Normalarbeitsverhältnis⁸ jahrzehntelang allgemein akzeptierte Orientierungen für individuelles wie auch institutionelles Handeln. Dies drückte sich insbesondere in seiner Schutzfunktion für die Arbeitnehmer/innen (Festlegung von Mindeststandards für Arbeitsbedingungen, Einkommen etc.), der kollektiven Teilhabe an Gestaltungs- und Regelungsprozessen und in der Planbarkeit von Be-

⁷ Die aktuellste zu diesem Zusammenhang verfügbare Studie (Bauer et al. 2004) zeigt, dass zur Zeit bereits die Hälfte aller Arbeitnehmer/innen in Deutschland variable tägliche Arbeitszeiten hat und dass immerhin von einem Drittel diese Variabilität als selbstgesteuert empfunden wird. Erstaunlicherweise sind es nicht die „bürokratischen“ und „verregelten“ großbetrieblichen Strukturen, in denen die individuellen Freiräume besonders gering eingeschätzt werden, sondern die kleinen Mittelbetriebe.

⁸ Der Begriff des Normalarbeitsverhältnisses wurde erst mit der einsetzenden Diskussion über Flexibilisierungs- und Deregulierungstendenzen in den 1980ern geprägt (Klein 1995). Darunter wurde ein unbefristetes, arbeits- und sozialrechtlich abgesichertes und auf Normalarbeitszeit basierendes Arbeitsverhältnis verstanden, das für Beschäftigungsverhältnisse „unbestreitbar strukturbildende Kraft“ aufwies. Als gesellschaftlich „herrschende Fiktion“ (Warsewa/Osterland/Wahsner 1996) erfüllte es eine Leitbildfunktion für die Beschäftigungsgestaltung, entfaltete aber auf dem Arbeitsmarkt nicht nur seine schützenden, sondern gleichzeitig stark seine selektierenden Merkmale (Mückenberger 1989).

rufsverlauf und Lebensführung aus. Gleichmaßen erfüllte das Normalarbeitsverhältnis aber auch eine Anreiz- und Motivationsfunktion, denn es versprach innerhalb seines Geltungsbereichs eine hinreichende materielle und soziale Absicherung des gesamten Lebenslaufs, indem es die soziale Sicherung an die Erwerbskontinuität koppelte. An das Normalarbeitsverhältnis angelehnt haben sich in der Privat- wie der Erwerbssphäre weitere Leitvorstellungen, die für die Industriegesellschaften typischen „Normalitäten“ (Warsewa 2000) herausgebildet,⁹ wie z. B. die „Normalbiographie“, „weibliche Normalbiographie, die „Normalfamilie“ oder „Normalarbeitstag“.

Spätestens seit der Mitte der 1980er Jahre geriet insbesondere der bis dahin stabile Charakter des Normalarbeitsverhältnisses von zwei Seiten unter Druck: Durch die steigenden Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und die gleichzeitig enorm wachsenden Funktionsdefizite des Arbeitsmarktsystems sowie die explodierenden Kosten der Sozialsysteme war die institutionelle Absicherung des Normalarbeitsverhältnisses nur noch in stetig sinkendem Maße zu gewährleisten. Aber auch angesichts veränderter, zusehends auf Flexibilität und Optionalität ausgerichteter individueller Lebensentwürfe und -praktiken verloren die industriegesellschaftlichen Normalitäten als praktische Umsetzung von arbeits-, arbeitszeit- und familienpolitisch ‚gewünschten‘ Normen und Leitbildern zunehmend an Gewicht und Prägekraft.

Der Zunahme von individueller Autonomie und (Ver)Handlungsspielräumen in der Arbeit wie auch von Optionalität und Flexibilität in Beschäftigung, Berufsverlauf und Biographie stehen mithin der ausgeprägte Zwang, sich immer wieder auf Neues einzustellen und der Verlust von Planbarkeiten und Sicherheiten, gegenüber. Beide Tendenzen werden von Sennett in der Figur des „flexiblen Menschen“ (Sennett 1998) beschrieben, für den der fortschreitende Verlust von gesellschaftlichen Leitlinien und Orientierungen gleichzeitig bedeutet, dass er (oder sie) die Risiken hoher Flexibilität und die vielfachen Unwägbarkeiten hinsichtlich seines Berufsverlaufs und Erwerbslebens weitgehend in Eigenregie zu bewältigen hat. Sennett verweist insbesondere auf die gravierenden Folgen für die persönliche Identitätsbildung, die sozialen Beziehungen und die Beziehungsfähigkeit des „flexiblen Menschen“, die bei einer übermäßigen Flexibilisierung der Lebensumstände über ein bestimmtes „sozialverträgliches“ Maß weit hinausgehen.

Damit wird nicht zuletzt auch von dieser Seite her der kollektive Charakter von Arbeitsregulierung in Frage gestellt. Die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses bedeutet nämlich nicht nur eine Abkehr von jenen Kompromisslösungen zwischen Ka-

⁹ Diese Normalitäten waren im weitgehenden Sinne miteinander verwoben. Mit dem Normalarbeitsverhältnis wurden Standards (Schudlich 1987) herausgebildet, die die Erwerbsarbeit ins Zentrum des Lebens rückten und eine Aufspaltung in Arbeitszeit und Freizeit begünstigten. An diese wiederum war die „Normalbiographie“ gekoppelt (Osterland 1990) als eine Aufeinanderfolge von Ausbildung, Beruf und Alterszeit.

pital und Arbeit,¹⁰ die vorher durch Interessenvertretungen und -verbände z. T. in harten Konflikten ausgehandelt wurden, sondern auch eine Differenzierung und Vervielfachung von Ansprüchen an die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie von biographischen Verläufen. Diese erschweren die Ausgestaltung neuer kollektiver Regulierungen und blockieren die Herausbildung neuer wirksamer Normalitätsvorstellungen.

Subjektivierung der Arbeit

Mit dem Wandel der betrieblichen Organisationsstrukturen und den oben dargestellten Entwicklungsprozessen werden den Arbeitnehmer/innen mithin auch Handlungsspielräume dafür eröffnet, neben den fachlichen Qualifikationen und beruflichen Kompetenzen im größeren Maße ihre persönlichen Vorstellungen und Ansprüche in die Arbeit einzubringen. Aus der Sicht der Arbeitgeber ist eine solche „Subjektivierung der Arbeit“ (Kleemann/Matuschek/Voß 1999) durchaus erwünscht, verspricht sie doch mehr Engagement bei der und mehr Identifikation mit der Arbeit (Schumann 2000). In den zunehmend personell – sowohl im Management als auch in den Belegschaften – sehr ausgedünnten Betrieben, in denen Krisen zu zusätzlichen Verschlangungen führen und Boom-Phasen die Organisationsstrukturen stark überlasten (Kratzer 2003), sind Unternehmensleitungen auf den ‚vollen‘ Einsatz jeder Arbeitskraft angewiesen.

„Subjektivierung“ kann offenbar in zwei entgegen gesetzte Richtungen wirken, die beide einer ganzheitlicheren Arbeitskraftnutzung in unterschiedlichen Ausprägungen und Kombinationen als Möglichkeit innewohnen: Unter Betonung der leistungs- und motivationssteigernden Effekte der ‚neuen Freiheiten‘ wird auf die Indienstnahme jener subjektiven Potentiale – Fähigkeiten, Ansprüche, Interessen – als Produktivitätsressource verwiesen, die bis dahin eher ein sperriges Widerstandspotential gegen die Vereinnahmungs- und Entfremdungstendenzen abhängiger Arbeit darstellten. Sie kann daher auch als eine „fundamentale Umwertung der Subjektivität der Arbeitenden“ (Bröckling 2000: 142) aufgefasst werden, die dann ihren Zweck erfüllt hat, wenn es gelingt, den Markterfolg als ‚moralisches Gesetz‘ in jedem Einzelnen zu verankern. Allerdings kann dieser Prozess auch in umgekehrter Richtung interpretiert werden: Nicht die vollständige Vereinnahmung der Persönlichkeit für das Unternehmen, sondern die notwendigerweise ebenfalls vergrößerten Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten für die persönlichkeitsförderlichen und sozialen Potentiale der Arbeit, verstanden als „Stoffwechsel zwischen Mensch und Natur“ (Marx 1969:

¹⁰Mit der Einführung von „Öffnungsklauseln“ wurde die Verschiebung der Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene eingeleitet (Herrmann et al. 1999).

192)¹¹ oder als „gesellschaftlicher Leistungsaustausch“ (Biesecker 2000a), geraten dann ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Als „normative Subjektivierung“ (Baethge 1994) können sie in Unternehmen einen normierenden Charakter annehmen, der zwar die Fremdbestimmung nicht aufzuheben vermag, aber zu einer „Aufweichung ihrer etablierten Ausdrucksformen“ (ebd. 245) führen kann.

Zwei Interpretationen unterschiedlicher Entwicklungen der Formen der Arbeitskraftverausgabung veranschaulichen dies exemplarisch und weisen auf Ambivalenzen des Wandels betrieblicher und lebensweltlicher Logiken hin: In der Figur des „Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz/Voß 2000; 2003; Voß/Pongratz 1998) dehnt sich eine internalisierte Kapitalverwertungslogik auf alle Lebensbereiche aus und führt zu einer „Verbetrieblichung“ der Lebensführung (Voß/Pongratz 1998). Hingegen wird in der Figur des „souveränen Arbeitsgestalters“ (Mutz 2001) eine gleichberechtigte Koexistenz und gegenseitige Bereicherung der zwei Lebensbereiche angestrebt.

Unter den modernen Arbeitsbedingungen ist es bezeichnend für jene Ansprüche und Persönlichkeitsmerkmale, die nicht unmittelbar auf das Tauschverhältnis von Arbeitskraft und Entlohnung bezogen sind, dass sie keineswegs heimlich in den Betrieb ‚geschmuggelt‘ und dort allenfalls subversiv wirksam werden, sondern sich stärker als bisher als konkrete subjektive Ansprüche an die Arbeit, ihre Inhalte, Organisation und Regulierung ausdrücken. Die „Subjektperspektive“ auf Arbeit also, bei der die Interessendefinition von Arbeitnehmer/innen und damit auch ihre persönlichen Interessen an Arbeit als sinnstiftender, Befriedigung gewährender Tätigkeit, den Maßstab der Betrachtung und Bewertung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen darstellt, gewinnt mit diesen Entwicklungen gegenüber der „Arbeitskraftperspektive“ (Schumann et al. 1981) an Bedeutung.

Diese Dynamik spiegelt nicht zuletzt einen Wandlungsprozess innerhalb der Arbeitssphäre und der Erwerbsarbeit wider, den auch die „lebendige Arbeit“ durch eine Verschiebung von geltenden Werten, Normen, Orientierungsmustern (Klages 1985) und subjektiven Ansprüchen durchlaufen hat. Zahlreiche Befunde belegen, dass – beispielsweise begünstigt durch Arbeitszeitverkürzungen – eine Verschiebung in der Wertigkeit zwischen Arbeits- und Lebenswelt zugunsten der Lebenswelt stattgefunden hat, und dass die Bedeutung der erwerbsfreien Zeit für z. B. Familie (Gottschall/Henninger 2004; Thadden 2003) oder soziales Engagement (BMFSFJ 2004a; Schumacher 2003) gewachsen ist. Durch den Wertwandel (Klages 1985; Klages/Hippler/Herbert 1992) wurde allmählich, einerseits aufgrund des Anstiegs von Ansprüchen auf mehr Selbstverwirklichung in der Arbeit und andererseits wegen der sinkenden Relevanz von Pflicht- und Akzeptanzwerten, eine stärkere Hinwendung zu

¹¹ „Gesetzt, wir hätten als Menschen produziert: Jeder von uns hätte in seiner Produktion sich selbst und den anderen doppelt bejaht. Ich hätte 1) in meiner Produktion meine Individualität, ihre Eigentümlichkeit vergegenständlicht und daher sowohl während der Tätigkeit eine individuelle Lebensäußerung genossen, als im Anschauen des Gegenstandes die individuelle Freude [...]“ (Marx-Engels 1966: 261).

außerberuflichen Tätigkeiten und Lebensbereichen eingeleitet. Diese als „Dezentrierung von Erwerbsarbeit“ (Offe 1983) bezeichnete Entwicklung äußert sich in einer Bedeutungszunahme von nicht erwerbsbezogenen Tätigkeiten für Identitätsbildung, sozialen Status, Selbstwert etc.

Mit zunehmender Relevanz des Privatlebens wachsen aber auch die Anforderungen an die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeits- und privater Lebenssphäre. Die Flexibilisierung der betrieblichen Organisation kann – primär in zeitlicher Hinsicht – auf diese Anforderung reagieren und die Synchronisation bzw. Koordination von erwerbsbezogenen und lebensweltlichen Tätigkeiten vereinfachen und erleichtern.¹² Sie kann sie freilich aber auch derart erschweren, wie im Fall der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit, dass ein halbwegs geregelter Alltag unmöglich wird (Rerrich 1995).

Die Verschiebung der subjektiven Gewichtung von Erwerbsarbeit auf das Privatleben drückt sich offenbar nicht nur in der veränderten Verteilung von Zeitkontingenten für bestimmte Aktivitäten aus, sondern scheint auch die Arbeit bzw. die Arbeitswelt selbst in wachsendem Umfang zu erfassen. Nach wie vor behält dabei die Erwerbsarbeit eine herausragende Bedeutung im Leben der meisten Menschen – aber eben nicht mehr nur als existenzsichernde und in hohem Maße soziale Identität stiftende Kraft (Baethge 1994; Baethge/Denkinger/Kadritzke 1995; Schumann 2000), sondern auch umgekehrt als Bereich, der zunehmend durch die individuell verschiedenen Persönlichkeiten und Identitäten der Arbeitenden gestaltet und geformt wird.¹³

In dem Maße freilich, in dem erweiterte subjektive Ansprüche tatsächlich als gestaltende Elemente in den betrieblichen Alltag einfließen, dürfte sich zeigen, dass damit auch andere gesellschaftliche Anliegen, z. B. soziales Engagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder ökologische Verantwortung, transportiert werden. Tatsächlich weisen zahlreiche Beispiele auf eine Öffnung der Unternehmen gegenüber Stakeholderansprüchen aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld und gegenüber den privaten Ansprüchen ihrer Beschäftigten hin. Unabhängig davon, woher die Motivation und die Initiative für derartige Veränderungen kommen, scheint die Anzahl von Unternehmen aller Art zu wachsen, in denen Konzepte und Praktiken wie z. B. Familienfreundlichkeit (BMFSFJ 2004b; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003), Diversity Management, Corporate Social Responsibility (Backhaus-Maul 2001; Enquete-Kommission 2003a), Nachhaltigkeits- oder Umweltengagement (Glatzner 2002) zu einem selbstverständlichen Teil des Betriebsalltags werden.

Mit den beschriebenen Trends scheinen sich also die Spielräume für Subjektivierungsprozesse in der Arbeit zu vergrößern, ihre tatsächliche Nutzung jedoch kann

¹²In diesem Zusammenhang wird vor allem an Arbeitszeitformen gedacht, die nicht nur der Bewältigung des Arbeitspensums dienen, sondern auch subjektiv für private Anliegen genutzt werden, wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit (Brasse et al. 2004).

¹³In den etwas plakativen Ausführungen von Opaschowski wird z.B. die Arbeit als Event postuliert, die Spaß, Sinn und Status erzeugen muss, um von den Beschäftigten als befriedigend und motivierend angesehen zu werden (Opaschowski 2001).

sich freilich höchst ambivalent darstellen: Als Verinnerlichung der Verwertungslogik, Dezentralisierung bzw. Individualisierung der Verantwortung für die Ergebnisse der Arbeitsleistung, für das eigene Fortkommen sowie für die intensivisierte Vereinnahmung der ganzen Persönlichkeit und ihres „Privatlebens“ einerseits, als Chance für die konkrete Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gemäß subjektiver Sinn- und Relevanzkriterien andererseits. In beiden Fällen verschwimmen die Grenzen zwischen den Sphären, zwischen dem „Reich der Notwendigkeit“ und dem „Reich der Freiheit“ immer mehr. Dies dürfte nicht nur für die individuelle Ebene gelten, auf der sich die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und privaten Tätigkeiten zusehends auflösen, sondern auch für die strukturelle Ebene, auf der anscheinend die Abgrenzung zwischen der Organisation „Unternehmen“ und seiner Umwelt in beiden Richtungen durchlässiger wird.

Neue Regulierungsanforderungen

Bis in die 1980er Jahre konnte sich innerhalb des dualen Systems industrieller Beziehungen (Müller-Jentsch 1997) ein Regulierungsmodell etablieren, das sich auf eine kollektivvertragliche Arbeitsregulierung stützte und dabei an die tayloristisch-fordistischen Produktions- und Arbeitsverhältnisse angepasst war. Mit dem dargestellten Wandel innerhalb der Erwerbs- und Privatsphäre gehen neue Anforderungen an die Regulierung der Erwerbsarbeit einher. Deshalb ist dieses Modell, das von gesetzlichen über tarifvertragliche und kollektivrechtliche bis zu betrieblichen, informellen und individuellen Regelungen verschiedene Regulierungsformen und Regulierungsebenen kombiniert, zunehmenden Erosionserscheinungen unterworfen.

Von Seiten des Gesetzgebers und der Tarifpartner wurden in den vergangenen Jahren schon etliche Anpassungen an die neuen Anforderungen der Wirtschaftsentwicklung vorgenommen, die im Einzelnen wie auch als Ausdruck eines gesellschaftspolitischen Entwicklungstrends höchst umstritten sind. Verordnungen und Vorschriften wurden gelockert; seit 1994 eröffnet beispielsweise das neue Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das die alte Arbeitszeitordnung (AZO) ersetzte, den Arbeitgeber/innen mehr Möglichkeiten für die Flexibilisierung der Arbeitszeit. „Öffnungsklauseln“ (Herrmann et al. 1999) in den Tarifverträgen ermöglichen einen passgenauen Zuschnitt tariflicher Vereinbarungen auf der betrieblichen Ebene. Die zunehmende Verbandsflucht und der Rückgang der Tarifbindung bei Neugründungen von Unternehmen sowie der Verzicht auf betriebliche Interessenvertretungen in vielen Bereichen (Bispinck 2003; IAB 2002) haben insgesamt zu einer Zunahme von Individualverträgen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern geführt. Während der Boomphase der New Economy wurde diese Entwicklung in erster Linie von den hochqualifizierten Beschäftigten durchaus begrüßt, da sie dadurch in die Lage versetzt wurden, individuell mehr Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen zu nehmen. Inzwischen wird allerdings auch am Beispiel dieser Berufsgruppen deutlich, dass sich eine schlechte Auftragslage und Massenarbeitslosigkeit hochgradig fremdbestimmend auf leistungsbezogene Arbeitsverträge (Fischermann 2003a; 2003b; Möllhoff 2003; Sussebach 2002) auswirken.

Mit einer Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 versuchte der Gesetzgeber zwar den Tendenzen zur „Verbetrieblichung“ und Individualisierung der Aushandlungsprozesse zu begegnen. Sie stellen sich jedoch in einem gewissen Umfang als die unvermeidliche Kehrseite der subjektivierten Arbeit und der ganzheitlichen Arbeitskraftnutzung heraus. Die durch Tertiarisierung und Individualisierung der Arbeit entgrenzten Organisationsstrukturen werden vermehrt flexiblere, postfordistische Formen der Arbeitsregulierung erfordern und die aktuellen Befunde und Beobachtungen legen die Vermutung nahe, dass sich die Regulierungspraxis mit der Subjektivierung der Arbeit verändern wird.

Vor dem Hintergrund einer Ausweitung des reflexive(re)n Lebensmanagements, das sich nicht zuletzt auf die Herstellung eines sinnvollen Zusammenhangs von Lebens- und Erwerbssphäre richtet, ist deshalb davon auszugehen, dass die Arbeitsgestaltung ebenfalls „reflexiver“ wird. Das Regelgerüst der Arbeit, das in seiner bisherigen Form vielfachen Auflösungserscheinungen unterliegt, wird somit – zumindest partiell – durch subjektive Handlungsweisen und Strategien der Beschäftigten unabhängig davon, ob sie individuell oder kollektiv verfolgt werden, gleichsam ergänzt, wodurch die Folgen seiner Aufweichung wiederum für die Arbeitnehmer/innen abgefedert werden. Den gestiegenen Regulierungsanforderungen können vermutlich nur weitere Schritte in Richtung Individualisierung und Verbetrieblichung von Regulierung entgegenkommen. Diese schwächen freilich, so wird vermutet, auch die Schutz-, Verteilungs- und soziale Ausgleichsfunktion von kollektiver Arbeitsregulierung. Mit einer Begründung der Bürgerrechte im Betrieb (Matthies et al. 1994; Moldaschl 2004; Ulrich 2004; kritisch Peter 2001) und betrieblichen Demokratisierung könnten sich diese Einbußen ein Stück weit kompensieren lassen.

Folgende Überlegungen zu einem Konzept der *reflexiven Arbeitsgestaltung* verweisen auf ein Regulierungsmodell, das aufzeigt, wie Privatleben und Erwerbsarbeit sich gegenseitig bereichernd integriert werden können. Dabei ist durchaus – zumindest unter bestimmten Bedingungen – eine Entwicklungsoption denkbar, mit der eine „Sozialverträglichkeit“ von Erwerbsarbeit im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von individuellen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einerseits, und familiären, sozialen, kulturellen etc. Interessen und Aktivitäten andererseits einhergehen könnte.¹⁴ Ein solches Regulierungsmodell kann auf lange Sicht zur Herausbildung neuer, den gegenwärtigen Entwicklungen angemessener Normen und zur Umwertung von Arbeit führen und überdies die bislang unterbewertete gesellschaftliche Reproduktionsarbeit (Hausarbeit, Betreuung und Erziehung von Kindern, bürgerschaftliche Arbeit) aufwerten (Biesecker 2000b).

¹⁴Entsprechende Modellvorstellungen gibt es bereits im Konzept der „soziablen Arbeit“. Darin wurden drei für die „Soziabilität“ der Arbeit relevante Dimensionen ausgearbeitet: die externe Dimension (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben), die interne Dimension (Vereinbarkeit subjektiver Bedürfnisse mit Arbeitsorganisation und -gestaltung) und die gesellschaftlich-politische Dimension (Vereinbarkeit von Demokratie und Erwerbsarbeit) (Janczyk/Correll/Lieb 2003).

3 Betrieb und seine Öffnung für gesellschaftliche Anforderungen

Mit den betrieblichen Reorganisationsprozessen ist schließlich auch eine allgemeine Öffnung von Unternehmen für ihr soziales Umfeld (Backhaus-Maul 2001; Bosch 1998; Bosch et al. 2002; BMFSFJ 2004b; Enquete-Kommission 2003a; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003; Glatzner 2002; Lang 2003) einhergegangen. Insbesondere haben öffentliche Debatten zu ökologischen, sozialen und familienbezogenen Problemfeldern einen starken Einfluss auf diese Entwicklung genommen und zu Reaktionen in den Unternehmen geführt:

Die 1980er Jahre waren durch eine gesellschaftliche Sensibilisierung in Umweltfragen gekennzeichnet. In diesem Jahrzehnt haben Unternehmen ihre Bemühungen um ökologische Fragen intensiviert, was z. B. zur Begrenzung von Produktionsrisiken durch Implementation von Umweltmanagementsystemen führte (Bogun/Warsewa 2000; Glatzner 2002; Hauff 1987). In den 1990er Jahren nahm die Bedeutung des sozialen Engagements (Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility) zu, was zu einer größeren Sensibilisierung der Unternehmen in Hinblick auf ihre soziale Verantwortung und vielerorts initiierten sozialen Projekten führte (Enquete-Kommission 2003b; Lang 2003; Mutz/Korfmacher /Arnold 2001; Schout 2003). Seit einigen Jahren bildet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein zentrales Thema gesellschaftlicher Debatten, worauf Betriebe teilweise mit verstärkten Bemühungen um mehr Familienfreundlichkeit reagieren (BMFSFJ 2004b; 2000a; 2000d; 2004b; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003).

Den vorangegangenen Ausführungen sowie den Ergebnissen und Befunden der genannten einschlägigen Untersuchungen zufolge scheint es unstrittig, dass sich Unternehmen zunehmend gegenüber gesellschaftlichen Anforderungen öffnen. Im Folgenden soll dargelegt werden, wie es dazu kommt, dass bestimmte Anforderungen umgesetzt werden und wie betriebliche Veränderungs- und Regulierungsprozesse vor sich gehen.

Begriff des Betriebs und betriebliche Bedingungen für Regulierungsprozesse

Aus der arbeitssoziologischen Perspektive wird das Unternehmen als ein Gebilde betrachtet, in dem zum Zwecke einer optimalen Kapitalverwertung eine stoffliche, d. h. Rohstoffe und Arbeitsmittel betreffende und soziale, d. h. Arbeitskraft betreffende Transformation vorgenommen, also entschieden und koordiniert wird, was und wie etwas hergestellt werden soll (Pries 1991). Organisationssoziologisch wird das Unternehmen als ein System rationaler und zweckgerichteter Handlungen definiert, die auf die Erfüllung organisationeller Zielsetzungen¹⁵ abgestimmt sind (Berger/Bernhard-Mehlich 2001). Innerhalb dieses Systems wird eine optimale Koordination differenter

¹⁵Das Hauptziel eines Unternehmens liegt in der Sicherung und Optimierung des Bestandes (Kieser 2001b).

Entscheidungen, Vorgänge und Handlungen angestrebt, um gesetzte Ziele zu erreichen.

Die arbeitssoziologische Perspektive betont damit das Transformationsmoment, welches zum Produktions- bzw. Arbeitsergebnis führt, während der organisationssoziologische Zugang das Koordinationsmoment hervorhebt, das auf die Abstimmung einzelner Arbeitsprozesse, d. h. des konkreten Arbeitshandelns abzielt. Mit der Verbindung beider Momente werden alle betrieblichen Abläufe erfasst, die Veränderungs- und Regulierungsprozesse betreffen. Transformation und Koordination der Arbeit werden von diversen gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regulierungen flankiert, die die Arbeitskraftverausgabung normieren.

Der Unternehmensaufbau und die am Betriebsablauf orientierten Organisations- und Arbeitsprozesse werden in der Regel so gestaltet, dass ihre Effizienz gesichert und die Komplexität ‚handhabbar‘ bleibt (Kieser 2001b). Daher ist vorstellbar, dass die Aushandlungs- und Veränderungsprozesse einem dreistufigen Ablauf folgen: Als erstes werden Ziele ausgehandelt. Als zweites wird die Anpassung des individuellen Arbeitshandelns und der Arbeitsprozesse an die Zielsetzung vorgenommen. Im letzten Schritt werden Optimierungsstrategien in Form von organisationalen Lernprozessen integriert (Kieser 2001b).

Die betrieblichen Arbeitsabläufe sind je nach Regulierungskontext durch diverse Regeln und Regulierungen genormt, die den Mitarbeiter/innen als Leitlinien bzw. anwendbare Routinen sowie Vorgaben und Vorschriften für das Arbeitshandeln dienen. Auf die Ausformung der Regulierung können verschiedene äußere und innere Faktoren und Kontextbedingungen Einfluss nehmen. Innerbetrieblich wirkt sich insbesondere die Unternehmenskultur aus, da sie ungefähr das abbildet, was als typische Umgangsweise mit betrieblichen und außerbetrieblichen Anforderungen und Problemen bezeichnet werden kann. Nach einer geläufigen Definition beschreibt die Unternehmenskultur¹⁶ einen Kanon betriebsspezifischer Werte, Normen und Regeln, die bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen leitend und als Resultat betrieblicher Entwicklungsprozesse zu sehen sind (Schein 1990).¹⁷ Es ist anzunehmen, dass betriebliche Entscheidungen, Arbeitshandeln und Regulierungen auf der Basis gemeinsam geteilter Normen und Werte erfolgen (Dill/Hügler 1987) und dabei die formelle und informelle Ebene der Arbeitsprozesse einschließen. Die Unternehmenskultur bildet demzufolge die betriebliche Grundlage für die Formen und Wirksamkeit von for-

¹⁶Bei der Unternehmens- oder Betriebskultur handelt es sich um ein betriebseigenes Muster von Annahmen, das der Problembewältigung dient und welches in dem Maße, in dem es sich bewährt, als gültig betrachtet und an neue Mitarbeiter/innen weiter gegeben wird (Schein 1990). So verstanden ist die Unternehmenskultur das ‚Bewußtsein‘ eines Unternehmens, das sich einerseits aus dem Verhalten seiner Mitglieder ergibt und im Gegenzug das individuelle Verhalten steuert.

¹⁷Sie kann aber auch als ein komplexes ideelles Steuerungssystem des Managements – „als Software eines Leitsystems für die Sinnbedürfnisse der Arbeitenden“ (Moldaschl 1997: 102) – gesehen werden, das ausschließlich der Zielerreichung dient.

malen Regulierungen und informellen Absprachen, die unter anderem die individuelle Anspruchsumsetzung ermöglichen oder erleichtern. Das formale Instrumentarium wird dabei mit informellen Optionen – als „gelebtes Wertesystem“ (ebd. 182) – ergänzt und beide Ebenen zusammen bilden einen Strukturkomplex, der zur Entlastung und Vereinfachung von Arbeitsprozessen dienen soll.

Da Unternehmen in gesellschaftlichen Strukturen eingebettet sind, werden sie – wie schon angedeutet – neben ökonomischen gleichfalls durch gesellschaftliche Einflüsse geprägt. Aus institutionalistischer Sicht werden betriebliche Veränderungsprozesse heutzutage stärker durch Erwartungen und Anforderungen der Umwelt generiert (Walgenbach 2001) als durch Wettbewerb und Effizienzerfordernisse. Häufig adaptieren Unternehmen institutionalisierte Elemente ihrer Umwelt oder entwickeln sich parallel zu dieser. Durch die betriebliche Implementierung von gesellschaftlichen Anforderungen machen sie ihre gesellschaftliche Einbettung offenkundig,¹⁸ die in ihren konkreten Formen unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Da ferner die Gesellschaft, z. B. Kund/innen, über Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Unternehmen verfügen, sind diese darauf angewiesen, sich mit gesellschaftlichen Gegebenheiten praktisch auseinander zu setzen. Welche Themen, Anliegen und Handlungsfelder auf die betriebliche Agenda gesetzt werden, entscheidet das Unternehmen per „Freiheit nach Wahl“ (Crozier/Friedberg 1979: 89) selbst. Daher werden meistens Anforderungen umgesetzt, die mit der Unternehmenspolitik kompatibel sind.¹⁹ Zwingend wird die Anpassung an gesellschaftliche Anforderungen für ein Unternehmen erst dann, wenn z. B. Betriebsangehörige, Kund/innen, Lieferant/innen usw. diese unmittelbar einfordern. Die jeweiligen betrieblichen Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse werden durch den Betriebskontext und Einzelinteressen beeinflusst (Dietel 1987).

Wie Ansprüche und Anforderungen umgesetzt werden und in welcher Form das stattfindet, wird von den im Unternehmen vorherrschenden Machtstrukturen und -verhältnissen beeinflusst, die die Teilnahme von einzelnen Akteuren an Entschei-

¹⁸Das Verhältnis von Ökonomie und Gesellschaft ist reziprok. D. h. dass freilich nicht nur Unternehmen gesellschaftlichen Einflüssen unterliegen, sondern dass die Gesellschaft ihrerseits ökonomisch geprägt wird (Walgenbach 2001: 343).

¹⁹Die betrieblichen Wandlungsprozesse könnten also als Ausdruck von Anpassungen an die Umwelt bzw. Gesellschaft (arbeitende Personen) interpretiert werden. Mit Hilfe von Anpassungsstrategien (Kriterien, Mechanismen) können sich Unternehmen selektiv auf umweltbezogene bzw. gesellschaftliche Anforderungen beziehen (Berger/Bernhard-Mehlich 2001: 165). Ihre Entscheidungs- und Gestaltungsoptionen werden dabei sukzessive durch gesellschaftliche Elemente beeinflusst, d. h. dass sich ein Unternehmen als „operational geschlossenes“ System aufgrund von Umwelteinflüssen nur mittelbar verändern kann, und zwar über interne Probleme, die aufgrund gesellschaftlicher Einflüsse entstehen (Herbek 2000: 25).

dungs- und Umsetzungsprozessen reglementieren.²⁰ Aus dem spieltheoretischen Blickwinkel betrachtet, erscheint das gesamte Unternehmen als „ein Reich von Machtbeziehungen, von Einflussnahme, Feilschen und Berechnung“ (Crozier /Friedberg 1979: 27). Demzufolge: Um ihre Arbeitssituation zu optimieren, nutzen Akteure günstige Gelegenheiten wie z. B. Rationalisierungsprozesse, Einführung neuer Arbeitszeitmodelle oder Betriebsvergrößerung, die durch Macht erweitert und durch betriebliche Zwänge eingeschränkt werden (ebd. 34). Die Macht ist dabei im Grunde allen Beziehungen immanent und wird als ein dem Handeln immanentes Potential definiert, das in Form von diversen Ressourcen Handlungsoptionen erweitert. Je größer also das Potential und damit die Anzahl individueller Handlungsmöglichkeiten ist, desto größer ist die Macht in Form von Handlungs- und Aushandlungsmöglichkeiten der jeweiligen Akteure (ebd. 41), ihre Interessen auch durchzusetzen.

Strukturelle Rahmen, z. B. Hierarchieebenen, öffnen und begrenzen gleichzeitig die Macht einzelner Akteure, indem sie mittels formaler und informeller Instrumente den Wirkungskreis betrieblicher Machtbeziehungen vorgeben (ebd. 46) und damit ein betriebseigenes Handlungssystem schaffen. Der Zweck dieses Systems, das als ein Resultat früherer bzw. gegenwärtiger Kräfteverhältnisse und Aushandlungen und damit als eine kontingente Institutionalisierung bereits erprobter Lösungen zu sehen ist (ebd. 65), kann den Beteiligten einen gewissen Freiraum und Orientierung bieten, strategisch (ebd. 28), d. h. unter Anwendung eigener rationaler Strategien und Kalküle, zu handeln (ebd. 171).²¹ Dennoch erweist sich das Arbeitshandeln, das Crozier und Friedberg als „strategisches Handeln“ bezeichnen, nicht immer als konsistent: Orientierungen und Ziele der Akteure sind häufig widersprüchlich und werden z. T. erst nach Ablauf der Handlungen aufgrund nicht intendierter Handlungsfolgen reflektiert bzw. rationalisiert. So aufgefasst ist das Arbeitshandeln immer Prozess einer aktiven subjektiven Vermittlung²² zwischen Strukturen und Subjekt; das Arbeitshandeln ist in Bezug auf Handlungsgelegenheiten und das Verhalten anderer Akteure immer sinnvolles Handeln, das gegebene Möglichkeiten ausschöpfend, eine Verbesserung der eigener Situation herbeiführen soll.

²⁰An den Verhandlungen wirken nicht alle Betroffenen mit: Akteure können für Verzicht entschädigt werden und die Zielaushandlung ist als ein „eingeschränkt dynamischer“ Prozess zu sehen, da einmal ausgehandelte Ziele zu neuen Zielvereinbarungen führen können, die wiederum ausgehandelt werden. Meist begrenzen Organisationen die Aushandlungsprozesse, indem sie bereits getroffene Entscheidungen im Sinne von „sunk costs“ (Berger/Bernhard-Mehlich 2001) nutzen.

²¹Crozier und Friedberg gehen beispielsweise davon aus, dass vor allem die Führungskräfte Anforderungen der Umwelt aufnehmen und durch ihre Umsetzung das Unternehmen beeinflussen. Sie können als sogenannte „Relais“ (Crozier/Friedberg 1979) zwischen Umwelt und Unternehmen fungieren.

²²Auch wenn die Betrachtung eines Unternehmens aus der spieltheoretischen Perspektive recht reizvoll erscheint, muss eingewendet werden, dass sich bei Beschäftigten wohl kaum um freie und unabhängige Spieler handeln kann, die stets ohne Nachteile aus dem Spiel aussteigen können. Sie müssen bei ihren Entscheidungen insbesondere die materiellen Zwänge berücksichtigen.

Da es selten möglich ist, Ziele widerspruchsfrei zu formulieren und umzusetzen, ist eine Zielaushandlung immer als eine Konfliktquelle zu sehen. Daher werden von Unternehmen oft „Kompromisslösungen“ vorgezogen, die sich z. B. an lokalen Rationalitäten orientieren, eine sequentielle Zielerreichung anstreben oder in Form von Arbeitspuffern („organizational slack“) zu finden sind. Aus der Sicht der verhaltensbezogenen Entscheidungstheorie ist das Individuum als konstitutiv Differentes und nicht als ein Teil der Organisation zu sehen. Daher verfügt es auch über prinzipiell differente Bedürfnisse, Ziele und Motive und setzt das Unternehmen seinerseits unter Handlungsdruck, Leistungsanreize zu schaffen, um seine Leistung zu erhöhen²³ (Berger/Bernhard-Mehlich 2001).

Entgegen der gängigen Auffassung, Individuen seien vorrangig an der Gewinnmaximierung interessiert (Radke 1998), suchen diese jedoch eher nach den für sie befriedigenden Lösungen (satisficing), die ihrem Anspruchsniveau in etwa entsprechen (Kieser 2001b). Daher kommt auch im Rahmen betrieblicher Aushandlungsprozesse, gerade weil sie durch das teilspezifizierte Arbeitsverhältnis²⁴ begründet sind, im Grunde genommen immer ein mehr oder weniger ausgewogener Tausch von Arbeitsleistung gegen materielle und immaterielle Leistungsanreize, also ein Kompromiss zustande. Diese Anreize können in Form von Anerkennung, sozialen Kontakten, Prestige (Berger/Bernhard-Mehlich 2001), aber auch als „Indoktrination“ (unternehmensspezifische Sozialisierung), Loyalität oder Identität vom Unternehmen angeboten werden (Kieser 2001b). Wird die Kompromisslösung von beiden Seiten als gelungen betrachtet, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten bzw. entsprechende Ressourcen zur Umsetzung der Ziele beigesteuert werden. Das Unternehmen wird nicht dazu veranlasst, seinen Pfad zu verlassen („Pfadabhängigkeit“) und die betrieblichen Veränderungsprozesse weisen einen eher evolutionären Charakter (Kieser/Woywode 2001) auf. Wird der Kompromiss hingegen hinfällig, ist kurz- oder langfristig mit Restrukturierungsprozessen zu rechnen.

Vor dem Hintergrund der dargelegten Überlegungen wird ein Unternehmen als ein Kontext definiert, in dem eine materielle und immaterielle Transformation entlang gesetzter Ziele vorgenommen wird. Sämtliche Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe sowie das individuelle Arbeitshandeln sind qua Hierarchie und Unternehmenskultur

²³In diesem theoretischen Zugang wird davon ausgegangen, dass sich ein Unternehmen aus Handlungen unterschiedlicher Akteure („participants“) zusammensetzt, die ihren Beitrag im Unternehmen leisten und hierfür eine Gegenleistung erhalten. Diese Handlungen müssen koordiniert, d. h. in einer zielgerichteten Abstimmung aufeinander bezogen werden: z. B. von Beschäftigten und Management, aber auch vom Markt, von Aktionär/innen, Kreditgeber/innen, Kund/innen, Lieferant/innen usw. Will ein Unternehmen seine Stabilität sichern, muss es eine Balance zwischen den Anreizen für seine Mitarbeiter/innen und deren Beiträge für das Unternehmen („contributions“, „inducements“) herstellen (Berger/Bernhard-Mehlich 2001).

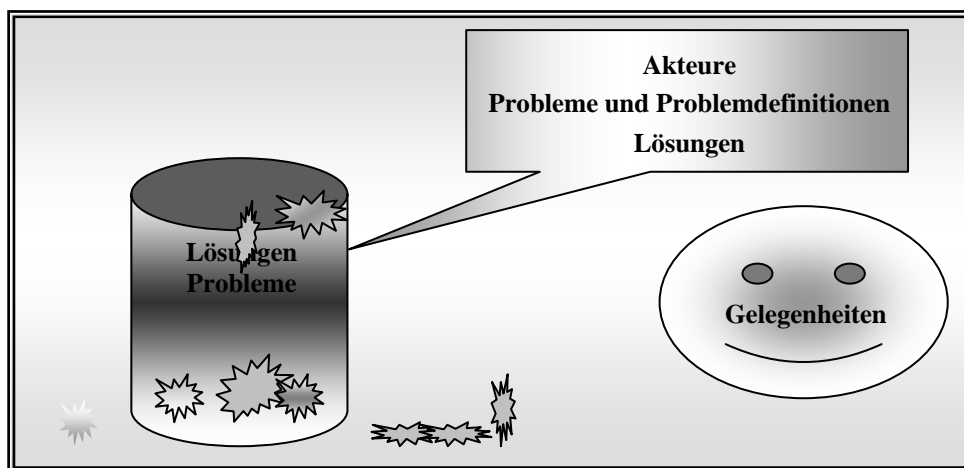
²⁴Im Arbeitsverhältnis werden die Rahmen für die Arbeitsverausgabung wie insbesondere Arbeitszeit und Entlohnung beschrieben, jedoch nicht die vom Unternehmen gewünschte Intensität und Effektivität der Arbeitsleistung (vgl. Streeck 1988).

auf die Zielerreichung abgestimmt und koordiniert. Die gesetzten Unternehmensziele können sich unterschiedlich gewichtet sowohl auf ökonomische als auch auf gesellschaftliche Belange beziehen. Alle zur Gewährleistung des Betriebsablaufs erforderlichen, z. B. die Arbeitskraftverausgabung betreffenden, Prozesse und Abläufe werden über formale Instrumente wie beispielsweise Vorgaben, Vorschriften und Betriebsvereinbarungen und informelle Absprachen reguliert. In diesem Sinne kann ein Unternehmen als ein Regulierungskontext begriffen werden, der je nach Branche, Größe, Unternehmensaufbau und Hierarchie, Interessenvertretungsstrukturen und Unternehmenskultur in seiner Ausprägung unterschiedlich ausfällt und damit die betrieblichen Veränderungs- und Regulierungsprozesse prägt.

Betriebliche Veränderungsprozesse als garbage-can?

Unternehmen verfügen in der Regel über viele Möglichkeiten, Anforderungen zu bewältigen oder Probleme zu lösen und dabei adäquate Kompromisslösungen zu erzielen. Ein Beispiel, wie betriebliche Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse verlaufen können, illustriert das „Garbage-can-model“ (Cohen/March/Olsen 1972). Nach diesem Modell kommt es zu organisationalen Veränderungsprozessen²⁵ nach dem Prinzip des Abfalleimers, d. h. vorhandene Probleme und Problemdefinitionen, Lösungsansätze und fertige Lösungen werden danach sortiert, was entfernt, aufbewahrt oder später recycelt werden kann. Das Garbage-can-model basiert also auf der simplen Annahme, dass es in jedem Unternehmen jederzeit verschiedene Probleme, betriebliche Lösungen sowie Akteure gibt, die Lösungen herbeiführen können und passende Möglichkeiten oder Gelegenheiten bestehen, diese Probleme zu lösen (Abb. 2).

Abbildung 2: Garbage-can-model



²⁵ Aus der Perspektive der Konstruktivisten ist davon auszugehen, dass Organisation vor allem in den Köpfen ihrer Mitglieder stattfindet. Um zu funktionieren, ist sie daher darauf angewiesen, soziale Konstruktionen für die gemeinsamen Interpretationen und organisationale Regeln wie z. B. Werte und Normen sowie Unternehmensziele zu schaffen. Veränderungen organisationaler Regeln und Strukturen zielen demnach also auf Veränderungen in den Kognitionen der Organisationsmitglieder ab (Kieser 2001a: 303ff.).

Unterschiedliche betriebliche *Probleme* bzw. *Problemdefinitionen* gibt es im Unternehmen demnach jederzeit, sie müssen allerdings nicht immer manifest sein. Auch latente Probleme können einer Lösung harren. Ebenso kann die Vereinbarkeit erweiterter Ansprüche mit betrieblichen Anforderungen ein Problem darstellen, mit dem das Unternehmen durch unternehmensinterne, z. B. die Mitarbeiter/innen bzw. -externe Akteure oder die Politik konfrontiert wird. Gleichzeitig bietet der betriebliche Kontext verschiedene Lösungsansätze, konkrete Lösungsmöglichkeiten und fertige *Lösungen* wie Optionen und Strategien an, die zu einer effektiven Problemlösung beitragen können. In der Regel stehen betriebliche Lösungen in Zusammenhang mit vorhandenen prozeduralen und inhaltsbezogenen Erfahrungen mit Umstrukturierungsprozessen. Lösungen können sich beispielsweise schon aufgrund der Kompatibilität zwischen vorhandenen Problemen und dem betrieblichen Normgefüge einstellen.

Die Aufgabe verschiedener mit unterschiedlichem Machtpotential und Kompetenzen (Handlungsressourcen) ausgestatteter *Akteure* bzw. *Akteurskonstellationen* ist es, die betrieblichen Probleme mit den betrieblichen Lösungsansätzen zusammenzubringen. Gerade ihre Problemdefinitionen sind in der Regel entscheidend dafür, ob die Probleme veränderungswirksam und in welcher Weise sie gelöst werden können.

Um auftretende Probleme zu bewältigen, können die betreffenden Akteure günstige Bedingungskonstellationen im Sinne von *Gelegenheiten* nutzen, die betriebliche Veränderungsprozesse begünstigen. Sie können beispielsweise betriebliche Reorganisation z. B. technische, technologische oder arbeitsorganisatorische Rationalisierung, Arbeitsplatzabbau, betriebliche Expansion, ökologische Sensibilisierung aufgrund von betrieblichen Pannen mit negativen Umweltauswirkungen als Gelegenheitsfenster nutzen, um bestimmte Probleme (Cohen/March/Olsen 1972: 149f.) wie z. B. Forderung der Mitarbeiter/innen nach mehr Flexibilität, Aufstiegswünsche oder hohe ökologische Ansprüche zu lösen.

Dem Garbage-can-model zufolge treffen Probleme und ihre Lösungen unter bestimmten Bedingungskonstellationen, die betriebliche Veränderungsprozesse begünstigen, eher zufällig aufeinander und werden von betreffenden Akteuren in Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen miteinander optimal kombiniert. Letztere scheinen dann besonders effektiv zu verlaufen, wenn die Anzahl der latenten und manifesten Probleme gering ist (ebd.), vermutlich deshalb, weil dann betriebliche Maßnahmen auf bestimmte Probleme konzentriert werden können.

Es ist zu vermuten, dass dieses Modell für betriebliche Veränderungsprozesse in der Praxis in unterschiedlichen Varianten und Ausprägungen vorfindbar ist. Zum einen spielen die betrieblichen Kennzahlen eine große Rolle dabei, in welcher Form Probleme und Anforderungen im Unternehmen gelöst werden. Zum anderen wirkt sich der ‚weiche Kern‘ des Unternehmens, d. h. seine Entwicklungsgeschichte und diejenigen unternehmensrelevanten Werte und Normen, die sowohl sein soziales Gefüge und die Unternehmenskultur geprägt haben als auch den Grad seiner gesellschaftlichen Einbettung ausmachen, darauf maßgeblich aus, welche Problemdefinitionen tatsächlich akzeptiert werden und in reale Problemlösungen münden.

4 Arbeitsgestaltung im Wandel

Mit dem Wandel der Arbeits- und Lebensverhältnisse nähern sich also beide Sphären anscheinend graduell einander an und durchdringen sich in einer Weise, die vor wenigen Jahrzehnten kaum vorstellbar war. Auch wenn der häufig allzu verkürzt postulierte Zusammenhang zwischen „instrumenteller Arbeitseinstellung“ (Adler-Karlson 1979; Goldthorpe et al. 1970) und überwiegend ‚konsumptiver Lebensführung‘ und Regeneration die empirisch vorfindbare Realität nie zutreffend beschrieben hat,²⁶ galt doch für die „alte Industriegesellschaft“ weitgehend unumstritten eine Dominanz der Erwerbsarbeit über das ‚Leben‘. Habermas brachte dies treffend in seiner „Kolonialisierungsthese“ zum Ausdruck, die besagt, dass die Zunahme von Übergriffen des Systems auf die *Lebenswelt* eine zunehmende Entfremdung der Subjekte von ihrer Lebenswelt herbeiführt (Habermas 1988).

Die Unterordnung des Privatlebens unter die Arbeits- und Betriebsbedingungen kann nunmehr durch die *gegenseitige* Beeinflussung beider Sphären nicht nur partiell aufgehoben werden („Work-Life-Balance“). Weil die zunehmende gegenseitige Durchdringung von Erwerbsarbeit und privaten Tätigkeiten – sowohl auf der individuellen als auch auf der betrieblichen Ebene – eine Auflösung ehemals klarer Abgrenzungen bedeutet, durch die die verhältnismäßig einheitlichen Regeln bezüglich Arbeitszeit und -inhalt, Arbeitsort sowie Arbeitsmittel hinfällig werden, kann das Privatleben sogar umgekehrt Vorrang vor der Erwerbsarbeit gewinnen. Wahrscheinlicher werden gar Entgrenzungsprozesse (vgl. Voß 1998), bei denen die Verschmelzung von Erwerbsarbeit und Privatleben bis zu dem Punkt voranschreitet, an dem beide nicht mehr unterscheidbar sind und es allein vom individuellen Standpunkt abhängt, ob „die Firma zum Zuhause wird“ oder ob „zuhause nur Arbeit wartet“ (Hochschild 2002).

Arbeitsgestaltung zwischen Subjektivierung und Entgrenzung

Die dargestellten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, die in ihren Details und Folgen noch nicht absehbar sind, werden aktuell z. B. in zwei unterschiedlichen Konzepten zusammengefasst, die gegensätzliche Kombinationen von „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ darstellen: Das eine postuliert die Herausbildung eines „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) und das andere die eines „souveränen Arbeitsgestalters“ (Mutz 2001).

Mit dem neuartigen Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ wird das Ergebnis jener Umbrüche im geltenden Leitbild der Arbeitskraftverwertung sichtbar, die sich als

²⁶Vgl. z. B. die überzeugende Kritik von Knapp an der Instrumentalistenthese (Knapp 1981). Auch für Schumann u. a. bleibt die „Subjektperspektive“, d. h. das Sich-selbst-Einbringen in die Arbeit mit der „Arbeitskraftperspektive“ notwendig verbunden, da die Arbeitskraft vom Subjekt nicht ablösbar ist (1981).

„ganzheitliche Arbeitskraftnutzung“ schon im Qualifikationsbild des „Systemreguliers“ (Schumann et al. 1994) abzeichneten und später in der Figur des „Symbolanalytikers“ und „Knowledge-Workers“ zur Entfaltung kamen (Schumann 1998).²⁷ Seit dem Ende der 1990er Jahre wird der bis dahin vorherrschende Typus des „verbesserlichten Arbeitnehmers“, der seine berufsbezogenen Fähigkeiten und Qualifikationen in einem klar begrenzten Arbeitsumfang dem Arbeitgeber für die kollektivvertraglich geregelte Zeit und gegen ein kollektivvertraglich geregeltes Entgelt zur Verfügung stellte, zunehmend durch den aktiven, selbständig handelnden „Auftragnehmer“ verdrängt, der innerhalb relativ offener Arbeitsstrukturen verhältnismäßig frei agieren kann, muss und will.

Das wesentliche Merkmal des Arbeitskraftunternehmers oder der Arbeitskraftunternehmerin, das ausgerechnet bei Frauen²⁸ in besonders reiner Form vorgefunden wurde (Pongratz/Voß 2003), ist, dass er oder sie die kapitalistische Verwertungslogik internalisiert hat und bestrebt ist, sich selbst möglichst profitabel zu vermarkten. Er/Sie handelt hochgradig reflexiv, indem er/sie die Nutzung des eigenen Arbeitsvermögens im Hinblick auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag selbst kontrolliert und steuert (vgl. „Selbstökonomisierung“, „Selbstkontrolle“ und „Selbststeuerung“ bei Voß/Pongratz 1998). Um die Verwertungschancen zu erhalten oder zu erhöhen, ist es in den meisten Fällen erforderlich, die internalisierte Verwertungslogik auf den gesamten Lebenszusammenhang auszudehnen. Die „Verbetrieblichung“ der Lebensführung (Voß/Pongratz 1998) der Arbeitskraftunternehmer/in erscheint – mehr oder weniger stark ausgeprägt – als eine willentliche, zweckrationale und zielgerichtete „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ (Voß 1998).

Das Konzept des „souveränen Arbeitsgestalters“ – oder treffender Arbeitsgestalterin, da auch dieser Typus häufiger bei Frauen zu finden ist – betont dagegen die eher emanzipatorischen Potentiale der neuen Entwicklungen der Arbeit und versteht sich im Hinblick auf die Arbeitskraftverwertung als Leitbildentwurf für die zukünftige „zivile Arbeitsgesellschaft“ (Mutz 2001: 23). Eine wesentliche Voraussetzung für das betriebliche Handeln der souveränen Arbeitsgestalter/in ist ebenfalls die erweiterte Arbeitsorganisation wie z. B. die indirekte Steuerung oder Zielvereinbarung mit Spielräumen für normative Subjektivierung. Die „gestalterischen Elemente von Arbeit“ werden hier „gleichsam zum Prinzip einer neuen Lebensführung erhoben“ und „ein bewußtes Zusammenführen von Leben und Arbeiten angestrebt“ (2001: 15). In diesem Konzept bleibt die Erwerbsarbeit für das Privatleben zwar prägend, dabei wird jedoch gleichzeitig die aktive Suche nach einer „Work-Life-Balance“ (Fritz

²⁷ „Als Schlüsselressourcen werden die kreative Potenz jedes Einzelnen und seine entfaltete Subjektivität erkannt und durch entsprechende, die Trennung von Kopf- und Handarbeit überwindende Arbeitspolitik gefördert“ (Schumann 1998).

²⁸ Vermutlich bringt die Frauen weniger ihre internalisierte Verwertungslogik näher an das Leitbild als die Männer, sondern eher ihre organisatorischen Fertigkeiten und bestimmte „soft skills“, die sie aus dem Privatbereich in die Arbeitssituation transferieren.

2003) ähnlich wie bei den „Zeitpionieren“ (Hörning/Gerhard/Michailow 1990) betrieben. Die aktive, reflexive Ausgestaltung des Lebens schafft genug Raum für andere Aktivitäten, z. B. für die Familie oder soziales Engagement, die, unter Beibehaltung der Erwerbsorientierung, ihrerseits die Beschäftigungssituation und das Arbeitshandeln positiv beeinflussen.

Vor einem vergleichbaren Hintergrund kommen mithin beide Ansätze zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen in Bezug auf die sich neu entfaltenden Leitvorstellungen der Arbeitskraftverwertung. Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit sind beiden Varianten immanent, aber ihre spezifische Kombination unterstellt bei der Arbeitskraftunternehmer/in die Etablierung eines tendenziell ökonomisch/unternehmerisch ausgerichteten Arbeits- und Sozialcharakters, während sich mit der souveränen Arbeitsgestalter/in in der Tendenz eher ein bürgerschaftlich/zivilgesellschaftlich²⁹ orientierter Arbeits- und Sozialcharakter herauszubilden scheint. Letzterer mag auch im Sinne einer „Kolonialisierung der Arbeit“ durch das Leben interpretiert werden.

Die Debatten um eine Stärkung von „Bürgerrechten im Betrieb“ (Matthies et al. 1994; Peter 2001) nehmen diese Entwicklung auf und zielen auf die Verbesserung der Möglichkeiten für eine subjektive Arbeitsgestaltung ab. Sie setzen dabei vor allem auf die Stärkung individueller Rechte und folgen damit der ohnehin beobachtbaren Tendenz zur Individualisierung von Arbeitsregulierung, die mit einem Bedeutungsgewinn des individuellen Vertrags als Instrument der Regulierung gegenüber dem kollektiven Vertrag (Streeck 1988) einhergeht.

Arbeitsgestaltung zwischen Traditionen und Reflexivität

Das System der Arbeitsbeziehung ist in politisch-ökonomische Strukturen eingebettet, die sich aus dem vorherrschenden Wirtschaftsmodell, der Sozialordnung und der politischen Gesellschaftsverfassung zusammensetzen.³⁰ Mit gesellschaftlichem Wandel verändern sich diese Strukturen und wirken auf die Arbeitsbeziehungen, die *Arbeitsregulierung* sowie die *betriebliche Regulierungspraxis* zurück. Besonders die bereits skizzierten gesellschaftlichen Entwicklungen haben zu erheblichen Veränderungen der Arbeitsregulierung und hier insbesondere zum Wandel der betrieblichen Regulie-

²⁹Seit der Französischen Revolution werden zwei Bezugspunkte auf Gesellschaft beschrieben: Citoyen und Bourgeois, d. h. Staats- bzw. Wirtschaftsbürger. Sie verweisen nicht nur auf divergierende gesellschaftliche Rollen, sondern auch auf konträre Möglichkeiten der gesellschaftlichen Statuszuweisung: Die Erwerbsgesellschaft ist demnach vorwiegend nach der Bourgeois-Perspektive aufgebaut, in der sich Status aus dem wirtschaftlichen Erfolg ergibt (Bonß 2000: 399f.). Aus der Perspektive des Citoyen erscheint die Gesellschaft als die Staatsbürgergesellschaft, in der sich Status als Erfolg des Staatsbürgers ergibt.

³⁰Für die Bundesrepublik ist die soziale Marktwirtschaft mit parlamentarischer Demokratie spezifisch. Weiter wirkt sich auf das System die soziokulturelle Struktur aus, die indirekt die Arbeitsregulierung beeinflusst. Dazu gehören u. a. Lebensführungsformen und die Geschlechterarrangements (Holtrup/Mehlis 2004).

rungspraxis geführt. Herrschte bis in die 1980er Jahre noch die traditionelle Regulierung vor, setzte von da an eine Modernisierung ein, die in eine Vervielfältigung der Arbeitsformen mündete (Bosch 2000; Schulze Buschoff/Rückert-John 2000). Mit „Akademisierung“ (Kotthoff 2001) und „Feminisierung“ der Arbeit (Eckart 1998; Gottschall/Schnell 2000; Haug 1999) einerseits und dem Zuwachs selbstbestimmter und selbständiger Arbeit (im Sinne von Freelancer, Selbständigen oder Freiberuflichen) (Gottschall/Betzelt 2003) andererseits hat eine Modernisierung der Regulierungsstrukturen eingesetzt, die sich in verschiedenen, mehr oder weniger reflexiven, d. h. permanent veränderbaren Formen der Arbeitsregulierung, der Regulierungspraktiken und der Arbeitsgestaltung äußert. Diese Entwicklungen beziehen selbstverständlich die arbeitsbezogenen Basisinstitutionen mit ein, zu denen die Tarifautonomie, die Betriebsverfassung und das soziale Sicherungssystem gehören. Mit ihnen verändern sich gleichfalls die Regulierungsstandards der *Arbeitsregulierung* und der *Regulierungspraxis*.

Mit der Modernisierung der Arbeitsregulierung und der Regulierungspraxis kommen unterschiedliche Ausformungen der Arbeitsgestaltung zustande. Ließ sich unter den fordistischen Bedingungen zumindest im Hinblick auf den typisch hierarchisch aufgebauten Großbetrieb von einer *traditionalen* Regulierungspraxis und Arbeitsgestaltung auf der Basis des dualen Systems und kollektiver Regulierungspraktiken (Schumann et al. 1994) sprechen, entstehen in der postfordistischen Ära neben den flexiblen Formen (Haipeter 2003) zunehmend Mischformen, die auf neueren Arbeitsgestaltungsprinzipien aufbauen (Boes 2003; Ittermann/Aber 2002) und deren Regulierungspraktiken durch einen Anstieg an *organisationaler* sowie *subjektiver Reflexivität* gekennzeichnet sind (Ebinger 2002). Die genannten neuen Modi der Reflexivität erfassen dabei nicht nur die Regulierungsinhalte, sondern beziehen die betrieblichen Regulierungsstrukturen und -prozesse mit ein und können unter bestimmten Kontextbedingungen eine Betriebs- und Arbeitsorganisation zur Folge haben, die sich als *reflexive Arbeitsgestaltung* charakterisieren lässt. Sie bildet mit ihren spezifischen Merkmalen eine besondere Form der *betrieblichen Regulierungspraxis*, die als eine konkrete und *reflexive* Anwendung gesetzlicher und kollektivvertraglich geschaffener Regeln und Vorschriften sowie bestehender informeller Praktiken im Betrieb verstanden wird.

4.1 Reflexive Arbeitsgestaltung

Die wesentlichen Merkmale, die die reflexive Arbeitsgestaltung von der herkömmlichen Arbeitsgestaltung, wie sie z. B. für die traditionelle Industriearbeit typisch war, unterscheiden, betreffen zum einen die Einbeziehung der subjektiven Ansprüche in die Arbeit, zum anderen die hohen Freiheitsgrade als Voraussetzungen für betriebliche Regulierung (Tab. 1). Für die betriebliche und individuelle Nutzung dieser Spielräume sind folgende übergreifende Merkmale charakteristisch: Erstens werden verfügbare Handlungsspielräume nicht ausschließlich als Flexibilitätsreserve des Unternehmens gesehen und akzeptiert. Zweitens werden im Rahmen der Subjektperspekti-

ve *erweiterte Ansprüche* in der Arbeit umgesetzt. Und drittens werden im Sinne des Reflexivitätsprinzips, das „auf sich selbst angewandt wird“ (Brödner 2002: 531), zugleich die Voraussetzungen der Arbeitsgestaltung einer Reflexion unterzogen.

Die genannten Merkmale des Arbeitshandelns lassen sich in Analogie zum Begriff der „reflexiven Lebensführung“ bzw. des reflexiven Lebensmanagements als *reflexive Arbeitsgestaltung* zusammenfassen. Ihr Ziel ist eine bewusste Herstellung eines subjektiv sinnvollen Arbeitszusammenhangs, in dem erweiterte Ansprüche und betriebliche Erfordernisse gleichermaßen berücksichtigt werden. Einbezogen wird dabei sowohl der Arbeits-Alltag als auch die Berufsbiographie, die im Sinne von „biographischen Projekten“ auf die Abstimmung individueller Lebens- und Berufspläne abzielt. Der Begriff der Reflexivität wird dabei im systemtheoretischen Sinne verwendet und bedeutet den Einbezug und die Veränderung der betrieblichen Voraussetzungen für die Arbeitsgestaltung.³¹ Diese Reflexivität kann dabei als die Höchstform organisationalen Lernens verstanden werden, das im Konzept institutioneller Lernprozesse (Argyris/Schön 1978) als ein Drei-Stufen-Verfahren entwickelt wird: Einfaches organisationales Lernen besteht in der Ermittlung von Schwachpunkten und leitet Korrekturen von Handlungsprogrammen und Handlungen ein („single loop learning“). Erweitertes Lernen führt zur Veränderung bestehender handlungsleitender Regeln und Annahmen („double loop learning“). Die dritte Lernstufe („duetero learning“) hat reflexiven Charakter. Sie bezieht die Lernprozesse und Lernvoraussetzungen (organisationale Lernformen und Lernbedingungen) in die Reflexion mit ein und modifiziert sie (Argyris/Schön 1978: 27) im Sinne reflexiven Lernens. So verstanden bildet die Reflexivität den Kernpunkt des Konzeptes und gilt sowohl für betriebliche wie individuelle Entscheidungen und Aushandlungen.

Die Grenze zwischen der reflexiven und der optionalen Arbeitsgestaltung kann entlang von drei Kriterien gezogen werden (Tab. 1): 1. Den veränderten subjektiven Voraussetzungen im Bezug auf Arbeit (*Inhalte: erweiterte Ansprüche*), die neue Leitlinien für Arbeitskraftverausgabung und erweiterte subjektive Anforderungen an die betriebliche Regulierung mit sich bringen; 2. den veränderten betrieblichen Voraussetzungen für betriebliches Arbeitshandeln, die sich in höheren individuellen Freiheitsgraden und mehr individueller Verantwortung abzeichnen (*Kontextbedingungen, subjektive Autonomie*) sowie 3. den veränderten Voraussetzungen für die betriebliche Regulierungspraxis, die durch den Übergang zu einer prozessualen Regulierung und eine Bedeutungszunahme individueller und kollegialer an Stelle kollektiver Interessenvertretung (*Regulierungsakteure*) gekennzeichnet ist. Es ist anzunehmen, dass unter den geschilderten Voraussetzungen die betrieblichen Veränderungs- und Regulierungsprozesse zu anderen Ergebnissen, Lösungen und Regulierungen führen als innerhalb optional aufgebauter Unternehmens- und Arbeitsstrukturen.

³¹Wie bei anderen sozialen und kulturellen Ressourcen kann auch die Reflexivität im Sinne von Wissen gleichfalls als Machtmittel verwendet werden (Moldaschl 1997: 106).

Tabelle 1: Von der traditionellen zur reflexiven Arbeitsgestaltung

Gesellschaftliche Bedingungen	Leitbilder der Arbeitskraft- verausgabung, subjektiver Bezug auf Arbeit	Arbeitsgestaltung	Betriebliche Regulierung
Vorwiegend traditionelle Lebensverhältnisse Ernährermodell	Massenarbeiter, traditioneller Facharbeiter Normalarbeitsverhältnis Traditionelle Ansprüche: Arbeitsschutz und soziale Sicherung	Traditionelle Arbeitsgestaltung formalisiert und kollektiv organisiert Lücken für informelles Arbeitshandeln Kollektive Interessenvertretung	Starre Regelungsrahmen, hohe Regulierungsdichte, inhaltliche Regulierung, konkrete Regelungsinhalte (Zeit, Geld, Arbeitsverausgabung)
Gesellschaftliche Modernisierung Wertewandel Enttraditionalisierung und Individualisierung Dezentrierung Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit	Verberuflichte(r) Arbeitnehmer/in Flexibilisierte Arbeitsverhältnisse Erweiterte Ansprüche: Selbstverwirklichung und Anerkennung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Optionale Arbeitsgestaltung formalisiert, kollektiv organisiert Erweiterte Handlungsspielräume fürs Arbeitshandeln Normative Subjektivierung Zunahme individueller Ausgestaltung im Betrieb	Weniger starre und dichte Regulierung Regulierungsstandards, Verbetrieblichung der Regulierung Übergang von der substantiellen zur prozeduralen Regulierung
Reflexive Modernisierung Risikobewusstsein Reflexive Lebensführung Life politics	Arbeitskraftunternehmer Souveräne(r) Arbeitsgestalter/in Flexible Arbeitsverhältnisse, Akademisierung, Feminisierung Erweiterte Ansprüche: Vereinbarkeit von Privat und Beruf, gesellschaftliche Ansprüche	Reflexive Arbeitsgestaltung partiell formalisiert und kollektiv organisiert, individuelle Interessenvertretung Handlungsspielräume fürs Arbeitshandeln, Zielvereinbarung, Verantwortung für das Arbeitsergebnis Subjektivierung und Entgrenzung	Flexible bis reflexive Regulierung Geringe Regulierungsdichte, reflexive Regelungsstrukturen und -rahmen Prozessuale Regulierung Wenig inhaltliche Regulierung Erweiterte Spielräume für kollegiale und individuelle Interessenvertretung

Im Prinzip sind alle Formen moderner Arbeitsgestaltung aufgrund der gestiegenen Koordinationsanforderungen in der Arbeit sowie zwischen Arbeit und Privatleben ohne ein bewusstes strategisches Planen und Koordinieren kaum vorstellbar. In der Regel wird eine Arbeitsgestaltung, die ausreichende Handlungsspielräume für subjektives und verantwortungsbewusstes Handeln eröffnet, als flexibel bzw. optional bezeichnet. Eine solche Definition lässt allerdings unbestimmt, ob innerhalb der Arbeitsgestaltung erweiterte Ansprüche tatsächlich mit einbezogen werden und berücksichtigt dabei die möglichen Reflexivitätspotentiale solcher Arbeitsorganisation kaum. Mehrere Untersuchungen belegen, dass selbst im Rahmen optionaler Arbeitsgestaltung die Erwerbstätigen meist den betrieblichen Erfordernissen vor den subjektiven Belangen Vorrang einräumen (Bundesmann-Jansen/Groß/Munz 2000) und damit zum Vorteil des Betriebes flexibel sind.

Ferner ist für die optionale Arbeitsgestaltung charakteristisch, dass auf der betrieblichen Ebene vorrangig nur diejenigen subjektiven Ansprüche reguliert werden, die in einem direkten Bezug zur Arbeitsleistung selbst stehen. Subjektive Ansprüche, die den Lebenszusammenhang betreffen, werden in der Regel außerhalb des Arbeitszusammenhangs verwirklicht, auch wenn hierfür in Unternehmen formale Strukturen (Gleitzeit, Arbeitszeitkonten) eingerichtet bzw. informelle Gepflogenheiten (Abspra-

chen, Vertretung) genutzt werden können (Eberling et al. 2004). Die betriebliche Umsetzung subjektiver Ansprüche welcher Art auch immer wird dabei im Regelfall in das gängige Procedere eingebunden und die Verantwortung hierfür je nach Betrieb an die Interessenvertretung bzw. Personalverantwortlichen delegiert (Gustman 1999; Zühlke-Robinet 1997). Die Regulierung findet dann in einem durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen vorgegebenen Rahmen statt oder entspricht den üblichen betrieblichen Regulierungsmodi. Dabei werden die betrieblichen Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale nicht infragegestellt. Charakteristisch für eine *reflexive Arbeitsgestaltung* ist demgegenüber, dass:

- die subjektiven Ansprüche auch den Lebenszusammenhang bzw. die Gesellschaft betreffen, z. B. sich aus den familialen, sozialen oder ökologischen Interessen ergeben und die Regulierung dieser Ansprüche betrieblich erfolgt,
- die subjektive Anwendung der Regulierungsoptionen gewährleistet ist, und
- bei der Regulierung die vorhandenen betrieblichen Strukturen (Prozesse, Regeln und Rituale, etc.) hinterfragt und bei Bedarf modifiziert werden, um so die Voraussetzungen für zukünftiges Arbeitshandeln zu schaffen.

4.2 Reflexive Arbeitsgestaltung in unterschiedlichen Regulierungskontexten

Nach den vorangegangenen Erörterungen ist davon auszugehen, dass reflexive Arbeitsgestaltung in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten und Berufsfeldern anzutreffen ist, sich aber in Branchen und Bereichen mit hohen bis sehr hohen Anforderungen und Qualifikationsniveaus in besonders ausgeprägter Weise und Häufigkeit findet. Da betriebliche Regulierungskontexte vor allem in Bezug auf Betriebsgröße und Arbeitsorganisation unterschiedliche Rahmenbedingungen für reflexive Arbeitsgestaltung konstituieren, können ihre Ausprägungen erheblich differieren. Im Folgenden werden die drei Grundformen der Regulierungskontexte näher dargestellt: Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen sowie Großbetriebe.

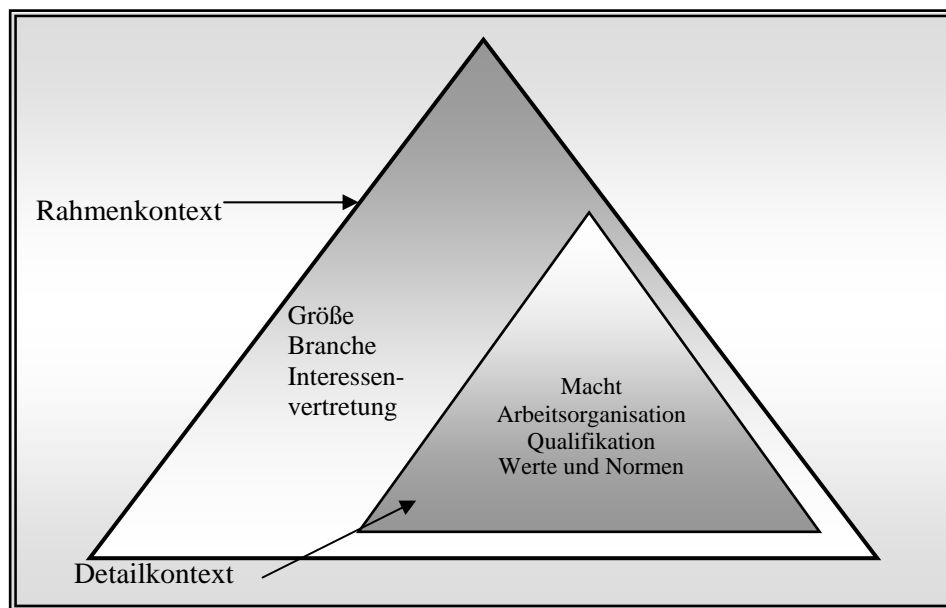
Vergleichbarkeit von Regulierungskontexten

Der Regulierungskontext wird zum einen durch den Rahmenkontext, d. h. die Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit, Strukturen der Interessenvertretung, zum anderen durch den inneren Kontext, d. h. die betrieblichen Hierarchien, die Arbeitsorganisation, die betrieblichen Werte und Normen sowie die Unternehmensform geprägt. Es ist anzunehmen, dass, obwohl diese Bedingungen in einem engen Verhältnis zueinander stehen, bilden sie dennoch zwei unterschiedlich gelagerte Handlungsvoraussetzungen für das betriebliche Handeln (Pries 1991) und führen zu signifikanten Differenzen in der betrieblichen Handlungs- und Funktionslogik: Die Kenntnis der Rahmenbedingungen erlaubt Aussagen über den Unternehmensaufbau und die Beschaffenheit der Arbeitsregulierung (Herrmann et al. 1999; Kotthoff/Reindl 1990), ist jedoch nicht hinreichend, um die Mechanismen der betrieblichen Regulierung zu erklären. Um die „soziale Welt“ (Kotthoff/Reindl 1990) der Betriebe in ihrer Logik nach-

vollziehbar und rekonstruierbar machen zu können, ist es daher notwendig, den inneren Kontext einzubeziehen. Erst dieses Gesamtbild des Unternehmens liefert ausreichende Informationen über die sozialen Beziehungs- und Machtkonstellationen sowie die tatsächliche Nutzbarkeit vorhandener Handlungsspielräume.

Das Zusammenwirken von ‚harten‘ und ‚weichen‘ Einflussfaktoren stellt mithin einen Gesamtkontext dar, in dem eine materielle und immaterielle Transformation (Pries 1991) entlang gesetzter Ziele stattfindet, wobei alle Arbeitsprozesse und Abläufe sowie das individuelle Arbeitshandeln qua Hierarchie und Unternehmenskultur auf die Zielerreichung abgestimmt und koordiniert sind. Nach der Definition strukturieren die betrieblichen Rahmenbedingungen zwar das Betriebs- und Arbeitshandeln vor; dieses entfaltet sich aber gleichzeitig entlang unternehmensbezogener Wert- und Handlungskonzepte, der Machtverhältnisse sowie ihrer subjektiven Interpretationen. Freilich kann gerade hierin die betriebliche Reflexivität erkennbar werden. Die analytische Trennung macht daher nachvollziehbar, weshalb sich bei Unternehmen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen die Funktions- und Regulierungslogiken dennoch deutlich unterscheiden oder sie bei völlig differenten Rahmen sehr ähnlich ausfallen können.

Abbildung 3: Betrieblicher Regulierungskontext



Um die Vergleichbarkeit der verschiedenen Unternehmenstypen Großbetrieb und mittlere und kleine Unternehmen (KMU) gewährleisten zu können, wird der betriebliche Regulierungskontext nach dem *Rahmenkontext* und dem *spezifischen* oder *Detailkontext* unterschieden (Abb. 3). Das Kleinstunternehmen (z. B. Small oder Home Office, kleine Agenturen oder Büros) wird als eine besondere Form der subjektiven Umsetzung erweiterter Ansprüche betrachtet, bei der die individuellen und betrieblichen Elemente verschmolzen sind. Zwar fällt aufgrund der Größenunterschiede die

Komplexität in den kleinen und Kleinstunternehmen erheblich geringer aus als in Mittel- und Großbetrieben. Unabhängig davon, um welchen Unternehmenstypus es sich handelt, kann jedoch angenommen werden, dass die reflexive Arbeitsgestaltung eine im Wesentlichen identische Ausgangsbasis für betriebliche Umsetzungsprozesse aufweist: eine *reflexive* Koordination im Sinne einer optimierten Abstimmung konfligierender betrieblicher Anforderungen und erweiterter subjektiver Ansprüche.

Arbeitsgestaltung in Kleinstunternehmen individuell oder organisational?

In der einschlägigen Literatur häufen sich seit einigen Jahren Untersuchungen, die sich mit der Lebens- und Arbeitssituation selbständiger Unternehmer/innen befassen (vgl. z. B. Gottschall 1999; Gottschall/Schnell 2000; Leicht 2003). Das Interesse der Arbeitssoziologie an den selbständigen Unternehmer/innen wurde unter anderem durch den Anstieg ihres Anteils vor allem bei den erwerbstätigen Frauen und durch zunehmende Prekarisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse, die häufig bei der Soloselbstständigkeit zu beobachten ist (Fachinger/Frankus 2002; Vanselow 2004), angeregt. Diese Studien nehmen zumeist eine Perspektive ein, die die Selbständigen (z. B. Freelancer) als erwerbstätige Individuen fokussiert. Sie vernachlässigen aber die organisationssoziologische Perspektive, der zufolge diese Unternehmen als Mikroorganisationen zu behandeln sind. Anzunehmen ist deshalb, dass erst die Verbindung beider Perspektiven zu einem ganzheitlichen Bild führt und eine adäquate Analyse dieser Regulierungskontexte ermöglicht. Dafür sprechen folgende Argumente:

Erstens ist der Unternehmenskontext nicht mit der Geschäftsführer/in identisch. Sie/er ist vielmehr seine (manchmal einzige) Repräsentant/in und das Tor zu sämtlichen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen. Zweitens kann ein Kleinstunternehmen als Kontext definiert werden, in dem zum Zwecke der Kapitalverwertung eine an Zielen orientierte materielle und soziale Transformation vorgenommen wird. Auch innerhalb eines Kleinstunternehmens laufen ähnlich wie in größeren Unternehmen notwendige Entscheidungs- und Koordinationsprozesse ab, die im Endeffekt dazu führen sollen, dass der Betrieb aufrechterhalten wird, d. h. Produkte hergestellt, bzw. Dienstleistungen erbracht werden. Wie in größeren Unternehmen sind auch in Kleinstunternehmen die grundlegenden Transformationsbereiche wie Planung und Entwicklung, Disposition, Produktherstellung und Vermarktung vorhanden. Nur wird die Abwicklung und Koordination innerhalb dieser Bereiche oft von einer einzigen Person vorgenommen, die alle Leistungen selbst erbringt. In komplexen Organisationen werden solche Aufgaben nach Zuständigkeitsbereichen aufgeteilt und von unterschiedlichen Mitarbeiter/innen erledigt. Die Unternehmer/innen in den Kleinstunternehmen erfüllen diese Aufgaben in der Regel, indem sie in verschiedene Rollen schlüpfen z. B. als Arbeitgeber/in, Auftraggeber/in, Dienstleister/in („Rollenwechsel“) (Geulen 1999). Voraussetzung dafür sind diverse Qualifikationen und Fertigkeiten, die ihnen als ein Kompetenzbündel zur Verfügung stehen: Soziale Kompetenzen für Führung und Disposition, kommunikative Fähigkeiten und Kontaktbereitschaft für die Akquise, Verhandlungsgeschick für das Marketing und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Bereich Finanzen und Buchhaltung.

Zu berücksichtigen ist dennoch, dass sich auch im Kleinstunternehmen die in größeren Unternehmen vorherrschende betriebswirtschaftliche Logik mit der subjektiven Logik vermischt. Die selbständigen Unternehmer/innen haben die Aufgabe der Sicherstellung des Betriebsablaufs zu lösen, die in Organisation der Abläufe, Organisation des Selbst und „Selbstregulierung“, verstanden als reflexive Abstimmung von konkreten Bedingungen und individuellen Handeln (Schnell 2006), besteht. Der Kontext wird damit viel stärker als in komplexeren Regulierungskontexten, in denen die Arbeit auf viele Schultern verteilt wird, in zwei Interessenbereiche aufgeteilt: Ökonomie und Subjektivität, von denen der Subjektivität in der Regel mehr Bedeutung zukommt. Die Umsetzung erweiterter Ansprüche kann daher soweit standardisiert werden, dass sie beide Interessenbereiche durchdringt.

Reflexive Arbeitsgestaltung in Kleinstunternehmen

In Organisations- und Regulierungskontexten mit überwiegend selbstbestimmter Arbeitsgestaltung, wie sie in den Kleinstunternehmen beispielsweise den Small und Home Offices (SOHO's), die in den Heimbüros informationsintensive Dienstleistungen anbieten (Manske 2003; Reichenwald/Bieberbach/Hermann 1999), den Kultur- (Gottschall 1999; Gottschall/Betzelt 2003) bzw. sonstigen Dienstleistungs- und Wissensberufen (Egbringhoff 2003) vorfindbar ist, ist vermutlich die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit einer reflexiven Arbeitsgestaltung groß.

Im gesetzlich vorgegebenen Rahmen und unter Berücksichtigung von Marktanforderungen sowie Wünschen und Ansprüchen der Kund/innen können die eigenen Ansprüche an die Arbeit verhältnismäßig autonom umgesetzt werden, da in den meisten Fällen keine zusätzlichen Abstimmungsbedarfe mit Vorgesetzten oder Kolleg/innen existieren. Die Anforderungen des Marktes, der Kund/innen und Lieferant/innen können den Unternehmer/innen zumindest zeitweise allerdings geradezu organisatorische Akrobatik abfordern (Vanselow 2004), die kaum eine Realisierung eigener Belange zulässt.

Reflexive Arbeitsgestaltung in den mittelständischen Unternehmen

Anders stellt sich die Situation in Betriebskontexten mit verhältnismäßig geringer Regulierungsdichte, z. B. ohne Tarifbindung oder betriebliche Interessenvertretung mit gruppenbezogenen Arbeitsformen wie „Team-“ oder „Projektarbeit“ dar. Zwar verfügen die Beschäftigten über umfangreiche Spielräume für subjektive Arbeitsgestaltung, jedoch hängt die Umsetzung ihrer Ansprüche nicht zuletzt in hohem Maße von der Kooperation und Zustimmung der Betriebsleitung und der Kolleg/innen ab (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000). Hier kommen innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen vermutlich häufig informelle Regulierungen zur Anwendung. Damit geht jedoch mehr individuelle Verantwortung für die Arbeitsergebnisse Einzelner und des Teams einher, die gegenseitige Kontrolle sowie Gruppendruck und -zwang verstärken.

Die notwendigen Aushandlungs- und Kommunikationsprozesse zwischen den beteiligten Akteur/innen können die Arbeitssituation und das Betriebsklima positiv beeinflussen, sie können jedoch auch in komplexe Gruppendynamiken mit Macht- und Konkurrenzkämpfen einmünden. Zu vermuten ist mithin, dass in klein- und mittelbetrieblich strukturierten, wenig formalisierten Regulierungskontexten, die Entwicklung reflexiver Arbeitsgestaltung im Wechselspiel mit einem dichten sozialen Beziehungsgefüge vonstatten geht.

Reflexive Arbeitsgestaltung in Großunternehmen

In großbetrieblichen Kontexten mit traditionell organisierter Arbeitsregulierung, d. h. mit Tarifbindung, Betriebsrat und formalisierten Formen der betrieblichen Interessenausgleichs etc. (Ittermann/Aber 2002), fallen die Handlungsspielräume für einzelne Beschäftigte u. U. geringer aus. Die betriebliche Interessenvertretung erfüllt in der Regel auch die Funktion, subjektive Ansprüche an den Betrieb zu kanalisieren und zu filtern. Sie kann sich dabei jedoch unter Umständen auch als Barriere für die Entwicklung von reflexiver Arbeitsgestaltung erweisen (Boes/Marrs 2003).

Dennoch sind in großbetrieblichen Strukturen die individuellen Spielräume oftmals größer als in Klein- oder Mittelbetrieben, da die Interessenvertretung in Großunternehmen häufig eine größere Durchsetzungskraft bei der Unterstützung subjektiver Anliegen hat. In jedem Falle ist das betriebliche Kräftefeld, in dem sich reflexive Arbeitsgestaltung entwickelt, hier komplexer als in den KMU's.

5 Rolle von Geschlecht und Autonomie bei der Arbeitsgestaltung

Die vorangestellten Überlegungen machen deutlich, dass mit dem Wandel der Arbeit und des Arbeitssystems auch ambivalente und widersprüchliche Folgen für die Arbeit und somit für die Erwerbstätigen einhergehen. Freilich werden noch oftmals in Studien industriegeprägte Relevanzkriterien und Bewertungsmaßstäbe zugrunde gelegt, obwohl sie – in der Praxis deutlich erkennbar – von tertiarisierten Formen verdrängt werden, für die unterschiedliche Arten von Dienstleistungen, hauptsächlich wissensintensive Dienstleistungen, charakteristisch sind. Mit dem Wandel geht zugleich eine stetige Beschäftigungszunahme von Frauen einher, der weitere Differenzierungen bei der Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung folgen.

Geschlecht und Arbeitsgestaltung

Weder das herkömmliche Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses (NAV) noch das der Normalbiographie trafen in der Industriegesellschaft die Realität der weiblichen Lebensverhältnisse (Holst/Maier 1998). Für Frauen, insbesondere für diejenigen mit Kindern im betreuungsintensiven Alter, entfalteten diese Leitbilder eine eingeschränkte Wirksamkeit; für männliche Beschäftigte dagegen galten sie als Standard für Beschäftigungsverhältnisse. Sie bildeten die tragenden Säulen des weit verbreiteten breadwinner-homeholder-Modells, dessen geschlechtsspezifische Rollenverteilung sich noch heute deutlich in der Arbeitszeitformen von Frauen und Männern (Bauer et al. 2004) und den Einkommensdifferenzen abzeichnet (Holst 2003).

Ein Verständnis für die geschlechtsspezifische Wirkung des NAV und die Bedeutung seiner Erosion entwickelte sich zu jener Zeit (Klein 1995; Mückenberger 1989) als der Anstieg der Frauenbeschäftigung begann (Engelbrecht/Reinberg 1998; Ostner 1983). Da Frauen zunehmend eine doppelte Selbstverwirklichung in Beruf und Familie anstreben, werden Arbeitgeber/innen mit ihren Anforderungen konfrontiert. Die Zunahme erwerbstätiger Frauen hat in Betrieben zur Ausbreitung von Teilzeit geführt und veranlasste die Politik dazu, den individuellen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung gesetzlich festzuschreiben und die Betreuungsunterbrechung als Elternzeit neu zu regeln.³²

Die Bedarfe der Frauen bewirkten und bewirken erhebliche Modifikationen der institutionellen Kinderbetreuung, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen sollen.³³ Insofern können berufstätige Frauen, die ihre Erwerbsarbeit zeitlich und nicht selten inhaltlich mit den Anforderungen der Familie koordinieren und syn-

³²Das Bundeserziehungsgeldgesetz fördert mit der Elternzeit ein stärkeres Familienengagement der Väter. Im Erziehungsurlaub betrug der Väteranteil durchschnittlich nur 1,5 %“ (BMFSFJ 2002). Seit der Novellierung des Gesetzes stieg er auf etwa 5% (BMFSFJ 2004a).

³³Sie äußern sich unter anderem im Anstieg von Kinderkrippenplätzen bzw. der Einrichtung von „Verlässlichen Grundschulen“ usw. (Eckart 2001; Perspektive-Deutschland 2004).

chronisieren müssen, als Triebkräfte für *reflexive Arbeitsgestaltung* gelten und vermutlich hat gerade die wachsende Zahl erwerbstätiger Frauen erheblich dazu beigetragen, dass außerbetriebliche Belange von Beschäftigten insgesamt mehr Resonanz in Betrieben finden. Besonders bei Mitarbeiterinnen mit hohen und speziellen Qualifikationen und Fertigkeiten besteht seitens der Unternehmen zusehends die Bereitschaft, kompromisshafte Lösungen zu finden, um sie trotz familiärer Verpflichtungen dauerhaft an den Betrieb zu binden. Die Beschäftigung von Frauen dürfte künftig noch mehr Prägestärke entfalten, da das große Qualifikationspotential weiblicher Beschäftigter aufgrund von Fachkräftemangel für viele Betriebe relevanter werden wird (BMFSFJ 2004b; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003).

Mit dem Öffnen betrieblicher Arbeitsstrukturen, insbesondere für weibliche Beschäftigte, die sich den bestehenden institutionellen Regelungen nicht anpassen können oder wollen, scheint eine „Feminisierung“³⁴ der Arbeit (Haug 1999) einherzugehen: Einerseits werden private Ansprüche im Erwerbsleben öfter und erfolgreicher durchgesetzt, andererseits wird seitens der Betriebe im Gegenzug mehr Flexibilität, Arbeitsmotivation und ein berufliches Engagement, das den ‚ganzen Menschen‘ voraussetzt, gefordert. Insbesondere in den modernen Dienstleistungsbereichen sind dabei besonders jene Fertigkeiten gefragt, die, gerade Frauen auf dem Wege der „doppelten Sozialisation“ (Knapp 1990) erwerben und die inzwischen in vielen Berufsbereichen, auch ehemaligen ‚Männerdomänen‘, zum Standard wurden. Hierzu zählen soziale Kompetenz, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Teamfähigkeit.

Tertiarisierungsprozesse und die Zunahme weiblicher Beschäftigung haben sich somit sicherlich gegenseitig befördert und die Tendenzen zur reflexiven Gestaltung subjektiver Arbeit verstärkt; dennoch sind Zweifel angebracht, ob diese Entwicklung tatsächlich schon einen erkennbaren Trend zur familienfreundlicheren Organisation der Arbeitswelt hervorgebracht hat. In vielen Bereichen scheint dem nach wie vor eine im Vergleich zu den männlichen Beschäftigten geringere Durchsetzungskraft von Frauen bzw. von Fraueninteressen im betrieblichen Umfeld entgegenzustehen (Beck-Gernsheim/Ostner 1978; Behnke/Meuser 2003; Engelbrecht/Reinberg 1998; Frerichs/Steinrücke 1989; Gottschall 1995) und infolgedessen bedeutet das doppelte Engagement in Beruf und Familie häufig insbesondere eine doppelte individuelle Belastung.

Tertiärisierung und Arbeitsgestaltung

Dienstleistungsarbeit ist nicht nur in wachsendem Umfang weibliche Arbeit, sondern sie ist in erster Linie kundenorientierte Arbeit. Als solche war Dienstleistungsarbeit vielfach schon immer stärker subjektivierte Arbeit, da sie neben den professionellen Qualifikationen in unterschiedlichem Ausmaß auch die Fähigkeit zum Sich-Hineinversetzen in die Kund/innen, zum kreativen Lösen von Problemen usw. erforder-

³⁴Die männliche Teilzeitarbeit ist in den letzten Jahren auf etwa 15% angestiegen (Bauer et al. 2004; Bundesmann-Jansen/Groß/Munz 2000).

derte (Baethge 2004). Das freilich, was an Zuwendung, Kooperation und individuellem Einsatz im Interesse der Kund/innen und im Sinne einer optimalen Vertragsbeziehung liegt, bedeutet für das Unternehmen bzw. die Arbeitgeber/in immer auch Arbeitszeit, Personaleinsatz und letztlich Kosten.

Unabhängig davon, ob Pflegearbeit in Minuten abzurechnen ist, Call-Center-Agents oder Sachbearbeiter/innen beim Sozialamt bestimmte Fallzahlen als Arbeitspensum vorgeschrieben bekommen oder die Entwicklung einer hochkomplexen Softwarelösung für einen anderen Betrieb als Projekt mit einer eigenen Kostenrechnung organisiert wird, immer haben die Beschäftigten individuell die Aufgabe, zwischen den Anforderungen der eigenen Arbeitgeber/in und der Kund/innen sowie nicht zuletzt auch den eigenen subjektiven Arbeits- und Qualitätsansprüchen eine angemessene Balance herzustellen (Jacobsen/Voswinkel 2003). Ganzheitliche Arbeitskraftnutzung und subjektivierte Arbeit können sich unter diesen Bedingungen u. U. als extrem belastend erweisen.

Eine gewisse Kompensation dafür mag insbesondere bei hochqualifizierten Tätigkeiten, die in erster Linie auf die Herstellung und Verarbeitung von Wissen und Informationen ausgerichtet sind, in einer vergleichsweise starken Position der betreffenden Beschäftigten gegenüber den betrieblichen bzw. unternehmerischen Ansprüchen liegen. In gewisser Weise lässt sich sogar annehmen, dass sich in der Wissens- und Informationsgesellschaft das klassische Verhältnis der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital umgekehrt hat: Während sich bislang das Kapital zu seiner Verwertung beliebige Arbeitskraft suchen konnte, entwickelt sich das Wissen immer mehr zur eigentlichen Produktivkraft, die ihrerseits an die Arbeitskraft bzw. die Person gebunden ist und sich das zur Verwertung nötige Kapital suchen kann (Heisig/Ludwig 2004).

Kooperation statt Herrschaft?

Ein wesentliches Merkmal moderner Formen von Arbeitsorganisation ist die Abflachung von Hierarchien und damit häufig einhergehend der Übergang zu einem kooperativen Führungsstil. Verständigungs- und Verhandlungsprozesse zwischen den Mitgliedern von Projekt- oder Arbeitsgruppen, zwischen verschiedenen Abteilungen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen sollen die Motivation und Kreativität aller Beteiligten fördern und dazu beitragen, die gemeinsamen Ziele effizienter zu erreichen als durch traditionelle Anweisungs- und Unterordnungsverhältnisse. Sicherlich wird auch durch diese Entwicklung die Subjektivierung von Arbeit vorangetrieben; gleichzeitig entstehen dadurch aber auch neue Belastungen und Widersprüche, die insbesondere von den Beschäftigten zu bewältigen sind.

Flache Hierarchien, gestärkte Eigenverantwortung und vergrößerte Entscheidungsspielräume bezüglich der Arbeitsausführung, der Erreichung von Qualitäts- und Mengenzielen etc. bedeuten in der Regel nicht, dass die Beschäftigten auch substantiell Einfluss auf unternehmerische Strategien und Zielvorgaben sowie die Rahmenbedingungen ihres Handelns geltend machen können. Da sich „Letztentscheidungsrechte“

schließlich immer noch bei den entsprechenden Managementpositionen konzentrieren, produzieren die Anforderungen der ganzheitlichen Arbeitskraftnutzung für die Arbeitnehmer/innen ein strukturelles Dilemma: Auf der einen Seite wird ihnen eine hohe persönliche Verantwortung für den Arbeitserfolg zugeschrieben, der auf der anderen Seite aber oftmals keine adäquaten Handlungskompetenzen und Entscheidungsbefugnisse gegenüberstehen (Kühl 2001).

Ebenfalls hoch belastend mag sich – insbesondere bei einer hochqualifizierten Dienstleistungsarbeit und in größeren Organisationen – die starke Betonung kooperativer Arbeitsformen im betrieblichen Sozialgefüge auswirken. Diese Anforderungen stehen häufig in einem Spannungsverhältnis zur innerbetrieblichen Konkurrenz um Einfluss und Anerkennung, bessere Bezahlung, Aufstiegspositionen etc., die durch die Nutzung kooperativer Arbeitsformen keineswegs außer Kraft gesetzt wird.

Bei diesen Arbeitsformen werden schließlich Aushandlungs- und Kontrolleistungen oftmals in Arbeits- oder Projektteams verlagert und trotz Aushandlungskompetenzen und anderen „soft skills“ von Beschäftigten kann es dabei leicht zu Spannungen und Gruppendruck innerhalb der Teams kommen. Gleichwohl können in diesem Rahmen auch neue und verbesserte Möglichkeiten zur Partizipation und Chancen zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen und -prozesse im Betrieb entstehen, da einzelne Beschäftigte darauf angewiesen sind, ihre eigenen Interessen, Bedürfnisse, Ideen und Vorstellungen gegenüber den Teamkolleg/innen zu vertreten. Langfristig können solche Aushandlungspraktiken zwischen Teamkolleg/innen bzw. Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten mehr Eigenverantwortung bei betrieblichen Interessenkonflikten und mehr Solidarisierung unter Beschäftigten in ähnlichen Konfliktsituationen hervorrufen. Derartige Prozesse bestärken je nach Regulierungskontext und damit verbundenen betrieblichen Bedingungen die Durchsetzungskraft und eine Politisierung von Belegschaften von innen (Dörre 1996; Dörre 2001; 2002; Kühl 2001), die sich in solchen Fällen als eigene Interessenvertretung begreifen und gegenüber den Vorgesetzten auftreten.

Leitende Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen wird die Untersuchung durch folgende Forschungsfragen angeleitet:

- Können Erwerbstätige gewachsene betriebliche Handlungsspielräume tatsächlich für eine Realisierung ihrer erweiterten Ansprüche nutzen?
- Wie geht das unter unterschiedlichen Betriebsbedingungen vonstatten? Welche Handlungsoptionen finden sie vor und wie stellt sich die subjektive Nutzung dieser Möglichkeiten konkret dar? Welche Rolle spielt das Geschlecht und die Autonomie bei der Realisierung erweiterter subjektiver Ansprüche?
- In welchen betrieblichen Kontexten und unter welchen Bedingungen kann tatsächlich eine *reflexive Arbeitsgestaltung* erfolgen und welche Einflussfaktoren sind hierfür ausschlaggebend?

- Welche gesellschaftlichen und arbeitspolitischen Konsequenzen sind daraus abzuleiten?

Diesen Forschungsfragen wird anhand konkreter betrieblicher Regulierungspraktiken nachgegangen.

II Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die bisherigen Überlegungen machen deutlich, dass der Untersuchung eine komplexe Fragestellung zugrunde liegt, die für die empirische Bearbeitung Zugänge aus der Arbeits- und Organisationssoziologie sowie der Lebensführungs- und Biographieforschung verknüpft. Relevante Bezugspunkte bilden des weiteren die gesellschaftlichen Debatten um Ökologie, Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung, soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen und Berufstätigen sowie die aktuell geführte Diskussion um die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (bzw. Familie & Beruf).

Diesem komplexen Themenfeld kann eine explorativ angelegte Empirie eher gerecht werden, die sich einerseits auf ein breites qualitativ gewonnenes Material stützt, aber andererseits eine klare Schwerpunktsetzung vornimmt und den Felderhebungen entsprechend formulierte Hypothesen zugrunde legt.

Das Forschungsdesign baut auf einem abgestuften Erhebungsverfahren auf, das mittels Expert/innengesprächen die Feldsondierung vorwegnimmt, um Forschungsfragen und Forschungshypothesen zu präzisieren. Im zweiten Schritt folgen betriebliche Interviews mit selbständigen Unternehmer/innen, Vertreter/innen des Managements und Interessenvertretung sowie Beschäftigten aus ausgewählten Unternehmen.

Die Auswertung und Analyse des erhobenen Materials erfolgt in Form einer Typenbildung (Gerhardt 1991), die zum einen die Gesetzmäßigkeiten und Logiken der betrieblichen Regulierung innerhalb jeweiliger Regulierungskontexte, zum anderen die subjektive Nutzung betrieblicher Möglichkeitsräume erfassen soll.

1 Forschungsgegenstand, zentrale Forschungsfragen und -hypothesen

Die vorangegangene Beschreibung des Problemfeldes lässt eine soziale Dynamik sichtbar werden, die ausgehend von gewachsenen Regulierungsansprüchen und -inhalten seitens der Arbeitnehmer/innen einerseits und dem Wandel der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen andererseits, mehr Chancen für die Realisierung gesellschaftlicher Ansprüche eröffnet.

Im Focus der Untersuchung stehen die Regulierungsformen gesellschaftlicher Ansprüche, die sich auf die klassischen Forderungen nach Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vereinbarkeit von sozialem und ökologischem Engagement und Beruf) erstrecken. Diese reichen von traditionellen, teils gesetzlich flankierten Formen der Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung (z. B. Teilzeit, Job-Sharing usw.) und gesetzlich verbrieften Freistellungen von der Arbeit für Familienbelange (z. B. bei der Elternzeit) (Institut für Demoskopie Allensbach 2005; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003) und soziales Engagement (z. B. für Einsätze der Freiwilligen Feuerwehr oder Schöffentätigkeit) (Klenner/Pfahl 2002) bis zu den individuellen und kollektiven Abmachungen und Vereinbarungen in Bezug auf Arbeitszeit (z. B. Freistellungen für freiwillige Arbeit in sozialen Einrichtungen oder ökologisches Engagement), Sachzuwendungen, finanzielle Mittel und fachliche Unterstützung für soziale Projekte (Backhaus-Maul 2001; Enquete-Kommission 2003a; Glatzner 2002; Walther 2004). Zentral sind dabei vor allem die neuartigen Formen *betrieblicher Regulierungspraxis erweiterter subjektiver Ansprüche*, die sich von den traditionellen Regulierungsformen absetzen.

Die Untersuchung versucht zu klären, ob und inwiefern sich die mit der Modernisierung erreichten individuellen Freiheiten und Einstellungsveränderungen, wie sie im Kapitel I.1 beschrieben wurden, tatsächlich in Betrieben auswirken bzw. ob und wie sie dort zur Geltung kommen. Verstärken sich dadurch individuelle Abstimmungsnotwendigkeiten, die ein vermehrtes Hinterfragen und Reflektieren seitens der arbeitenden Personen voraussetzen? Folgt darauf eine Demokratisierung betrieblicher Steuerungs- bzw. Regulierungsprozesse? Und welche Rückwirkungen ruft die Reziprozität dieser Veränderungen im Betrieb und Privatleben hervor? Zur Klärung dieser Fragen folgt die Untersuchung einer Reihe von Einzelfragen, die unterschiedliche Bereiche der Problemstellung eingrenzen:

- Welche *Indizien* für erweiterte Ansprüche sind in den Betrieben auszumachen?
- Unter welchen individuellen Voraussetzungen (*Lebensform, Geschlecht, individuelle Autonomie*) äußern Arbeitnehmer/innen ihre gesellschaftlichen Ansprüche?
- Unter welchen betrieblichen Bedingungen (*Regulierungskontexte*) erfolgt eine Regulierung dieser Ansprüche? Was begünstigt oder erschwert eine Umsetzung? Welche Rolle spielen dabei die Unternehmenskultur bzw. betriebliche Normen

und Werte? Welche Strukturen der Betriebs- und Arbeitsorganisation wirken sich fördernd bzw. hemmend aus? Welche Rolle spielt die betriebliche Interessenvertretung bzw. ihr Fehlen bei der Umsetzung?

- Welche betrieblichen *Regulierungspraktiken* liegen solchen Regulierungen zugrunde? Welche Folgen ergeben sich daraus für die Arbeitsregulierung?
- Welche Folgen für Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie das Privatleben ziehen derartige Regulierungen nach sich?
- Welche *Regulierungsformen* und *-muster* entstehen und welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Arbeitspolitik?

Feldsondierung und Präzisierung der Forschungshypothesen

Da es sich bei der zu untersuchenden Problemstellung um ein relativ neues Forschungsfeld handelt, das bisher nur wenig untersucht wurde, wurden der Erhebung Expert/innengespräche auf Verbandsebene³⁵ zum Zweck der Feldsondierung und Ermittlung von für die Untersuchung geeigneten Unternehmen³⁶ vorangestellt. Diese Gespräche haben die Annahme bestärkt, dass subjektive Ansprüche an Erwerbsarbeit gewachsen sind und zunehmend betrieblich umgesetzt werden. Gleichzeitig aber lieferten sie Hinweise auf bestehende Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen der zu untersuchenden Entwicklungen. So scheinen sich zwar die Handlungsspielräume für subjektives Handeln im Betrieb tatsächlich erweitert zu haben. Es bleibt dennoch fraglich, ob der Anstieg betrieblicher Leistungsanforderungen insbesondere in den hochqualifizierten Berufsbereichen eine bessere Integration subjektiver Ansprüche zulässt als in anderen Erwerbsbereichen. Zudem hat sich angedeutet, dass die untersuchte Problemstellung in der Arbeitswelt als nicht gänzlich neu wahrgenommen wird: Viele Unternehmen setzen gesellschaftliche Anforderungen scheinbar ohne Druck seitens der Beschäftigten um. Daher wurden die Befunde aus der Auswertung der Expert/innengespräche, die folgend zusammengefasst werden, zur Präzisierung der Forschungshypothesen herangezogen:

³⁵Es wurden 20 Gespräche mit Expert/innen aus diversen Verbänden und Vereinen geführt, die sich mit den betreffenden gesellschaftlichen Problemfeldern, d. h. mit Familie, bürgerschaftlichem Engagement und Umweltschutz befassen. Hierzu gehören z. B. Auditierungseinrichtungen für Audit Familie & Beruf sowie Frauen- und Männerberatungsstellen, Unternehmens- und Berufskammern, Netzwerke für Bürgerschaftliches Engagement (z. B. Bundesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement BBE und Freiwilligenagenturen) und Mitglieder der Enquetekommission für Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestages sowie Umweltschutzorganisationen wie Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management B.A.U.M e. V. und weitere Umweltbüros.

³⁶Das heißt solche Unternehmen, von denen bekannt ist, dass sie Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit und zu bürgerschaftlichem bzw. unternehmerischem Engagement und Umweltschutz durchführen.

Kontextabhängigkeit von subjektiven Umsetzungsoptionen

Nach Einschätzung der Expert/innen sind aktuell zwei scheinbar gegensätzliche Entwicklungstrends wahrnehmbar: zum einen eine sukzessive Öffnung der Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen Problematiken, zum anderen eine „erneute Schließung von Freiräumen“ für Beschäftigte im Zuge von Arbeitszeitverlängerungen und zunehmender Gewinnorientierung von Unternehmen. Für die betriebliche Öffnung spricht den Expert/innengesprächen zufolge unter anderem die Ausweitung von Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit und mehr unternehmerisches Engagement in Bezug auf Ökologie und Soziales. Die Optionen für subjektive Umsetzung sozialer Ansprüche fallen je nach Branche unterschiedlich aus: Im Öffentlichen Dienst verfügen die Beschäftigten meist über großzügige informelle Spielräume für ihr Engagement. In der Privatwirtschaft sind die Freiheitsgrade insgesamt kleiner und vor allem in kleinen bis mittleren Betrieben ist es eher schwierig, soziale Ansprüche umzusetzen, „da dort jede Hand zum Arbeiten gebraucht wird“ (Experte Freiwilligenarbeit). Branchenspezifische Differenzen in Hinblick auf ökologisches Engagement der Unternehmen haben sich angeglichen. Gehörten noch vor wenigen Jahren Unternehmen der Automobil- und Chemiebranche zu den Vorreitern bei der Einführung von Umweltschutzsystemen (UMS), so sind nun häufiger auch in den Unternehmen der Dienstleistungsbranche und im Öffentlichen Sektor solche Systeme vorfindbar.

Die betrieblichen Umsetzungsoptionen für erweiterte Ansprüche weisen erwartungsgemäß betriebsspezifische Unterschiede auf. In den Großbetrieben herrschen formale Regulierungen mit „hoher Regulierungsdichte“ vor, während in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) informelle Regelungen vergleichsweise häufiger vorkommen. Selbständige Unternehmer/innen sind zwar in ihren Entscheidungen in der Regel unabhängig, häufig jedoch von der konkreten Marktsituation stark beeinflusst. Insgesamt wurde der Standpunkt vertreten, dass die Beschäftigten in Großbetrieben es einfacher haben, erweiterte Ansprüche zu verwirklichen, da sie dafür bessere Möglichkeiten vorfinden als in den KMU's.

Das Gros der Regulierungen erweiterter Ansprüche betrifft die Arbeitszeit. Weitere Maßnahmen beziehen sich auf die Optimierung von Arbeitsabläufen. Für die Umsetzung sozialer und ökologischer Anforderungen sind formale Regelungen zwar noch selten, aber seit dem „Internationalen Jahr der Freiwilligen“ (2001) häufiger als betriebliche Freistellungen für soziales Engagement vorzufinden. Bei der Umsetzung ökologischer Anforderungen scheint es sich in der Regel um Ansprüche von Seiten der Unternehmensleitungen zu handeln. Jedenfalls waren ökologische Initiativen seitens der Beschäftigten, die zur Einführung von UMS oder zum „Öko-Audit“ (z. B. nach EMAS) geführt haben, als solche nicht bekannt. Die ökologischen Ansprüche der Beschäftigten scheinen in der „offiziellen“ Unternehmenspolitik aufzugehen.

Die betriebliche Umsetzung erweiterter Ansprüche steht mit der Unternehmenskultur in Zusammenhang. In Kleinstunternehmen sind die individuellen Wertorientierungen und die Lebensumstände der Inhaber/innen offensichtlich für die Umsetzungsmodi leitend. In traditionellen Familienbetrieben kommt es häufig auf die Unterneh-

mensphilosophie bzw. die persönliche Wertschätzung lebensweltlicher Belange seitens der Geschäftsführung an, ob und in welchem Ausmaß solche Ansprüche reguliert werden. In den Großbetrieben erfüllen offensichtlich die breit gefächerten Programme, z. B. Diversity- und/oder Sustainability-Programme, die Rolle des Kommunikationsmediums für die im Unternehmen vorherrschenden Normen und Werte, die auch für betriebliche Regulierungsprozesse leitend sind.

In den Kleinstbetrieben und den KMU's sind die Geschäftsführer/innen bzw. die Geschäftsleitungen bei der Regulierung federführend. Nicht selten sind betriebliche Regulierungen erweiterter Ansprüche sogar darauf zurückzuführen, dass Entscheidungsträger/innen selbst betroffen sind. Geschäfts-, Personalleiter/innen, Interessenvertretungen – meist Männer – leiten in manchen Fällen mit der Umsetzung eigener Ansprüche, neue betriebliche Entwicklungsprozesse ein. Insgesamt geht unternehmerisches Engagement in Hinblick auf Familie, Soziales oder Ökologie meist auf Initiative von Geschäfts- und Personalleitungen zurück. Sie initiieren betriebliche Regulierungsprozesse und sind in Bezug auf gesellschaftliche Problemfelder sensibler und inhaltlich versierter als betriebliche Interessenvertretungen. Auch sind sie für Mitarbeiter/innen „die erste Adresse“, wenn es um die Umsetzung privater Ansprüche geht.

Hingegen setzen sich die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Regulierung von erweiterten subjektiven Ansprüchen kaum ein und weisen diesbezüglich wenig Regulierungskompetenz auf. Sie sehen ihre Aufgabe eher darin, die Beschäftigten über ihre Rechte und betriebliche Möglichkeiten zu informieren sowie ein entsprechendes Betriebsklima für Verhandlungen zu schaffen. Selbst aktiv werden Interessenvertretungen jedoch selten. Das bürgerschaftliche Engagement von Mitarbeiter/innen betrachten sie mit gewissem Misstrauen, da sie in der unentgeltlichen Freiwilligenarbeit eine Konkurrenz zu der bezahlten Arbeit sehen. Vor allem aber fühlen sich viele Interessenvertretungen für private Belange Beschäftigter oft nicht zuständig, sie werden erst dann aktiv, wenn diese Thematik im Betrieb zur Sprache gebracht wird.

Genderspezifische Anspruchsumsetzung

Auch wenn die Arbeitnehmer/innen selbst selten als Initiatoren betrieblicher Aushandlungsprozesse genannt werden, scheinen sie dennoch Protagonisten in erster Linie in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sein. In den Vordergrund treten dabei hochqualifizierte Frauen und Männer, welche die Unternehmen mit lebensweltlichen Ansprüchen konfrontieren. Auch sind Unternehmen vor allem dann zu Kompromisslösungen bereit, wenn die Ansprüche von hochqualifizierten Müttern eingefordert werden, auf deren fachliche Qualifikationen und Fertigkeiten diese Betriebe nicht verzichten können.

Nicht nur individuelle Ressourcen und Persönlichkeitsstrukturen wie Beharrlichkeit, Durchsetzungsvermögen und Aushandlungskompetenzen spielen bei der Umsetzung eine wesentliche Rolle. Gerade das Geschlecht ist für die Anspruchsumsetzung

bedeutsam: Die Frauen bevorzugen für die Verwirklichung ihrer Ansprüche in der Regel „individuelle Lösungen“, was bedeutet, dass sie ihre Ansprüche im Privatbereich umzusetzen suchen und sie deshalb recht selten in Betrieben thematisieren bzw. nicht offensiv einfordern. Auf betriebliche Angebote greifen sie dennoch gerne zurück. Laut Expert/innen begreifen Frauen ihre privaten Verpflichtungen als ihre individuelle Verantwortung und nehmen eher persönliche Anpassungen vor bzw. in Kauf, anstatt ihre Vereinbarkeitskonflikte im Betrieb zu lösen. In Unternehmen jedoch, in denen eine hohe Anzahl an Frauen beschäftigt ist, werden familiäre Ansprüche bereitwilliger umgesetzt.

Bei Vereinbarkeitsproblemen, unabhängig davon, ob es sich um familiäre, soziale oder ökologische Ansprüche handelt, bevorzugen Männer „traditionelle Lösungen“, d. h. sie übertragen Teile ihrer (Haus)Aufgaben der Partnerin und schaffen sich damit Freiräume für eigene Interessen. Außerdem gehen Männer mit ihren Ansprüchen im Betrieb offensiver und direkter um als Frauen. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn es sich dabei um Vertreter des Managements handelt, die der betrieblichen Umsetzung entsprechend Nachdruck verleihen können. Ansonsten ist es i. d. R. leichter für Arbeitnehmer mit niedrigeren Qualifikationen ihre Arbeitszeit zu verkürzen als für Führungskräfte. Unabhängig vom Berufsstatus wirkt sich die betriebliche „Vollzeitkultur“ auf eine Umsetzung hinderlich aus, wenn damit eine Arbeitszeitabsenkung einhergeht. Nicht selten werden deshalb Ansprüche vor allem von Männern „erst gar nicht thematisiert“ (Expertin), da sie befürchten als Teilzeitbeschäftigte zu „Arbeitnehmern zweiter Klasse“ zu werden. Es lässt sich jedoch eine gewisse Tendenz zur Liberalisierung der Arbeitsbedingungen beobachten, so dass auch die „aktive Vaterschaft“ auf zunehmend positive Resonanz stößt. Das hat dazu geführt, dass in manchen Betrieben selbst für Männer in Führungspositionen Teilzeitarbeit selbstverständlicher wurde.

Bei den selbständigen Unternehmer/innen lassen sich kaum geschlechtsspezifische Unterschiede in Hinblick auf die Umsetzung erkennen. Selbständige Frauen gehen im Beruf mit ihren Ansprüchen ähnlich offensiv um wie selbständige Männer. Differenzen in der Ausgestaltung sind eher individueller Natur und haben wenig mit dem Geschlecht zu tun.

Ideologische, kontextuelle und subjektive Umsetzungsbarrieren

Ideologische Barrieren wie z. B. die bereits genannte „Vollzeitfixierung“ oder geringe Akzeptanz privater Ansprüche männlicher Beschäftigter stellen häufig schwierig zu überwindende Hindernisse für die betriebliche Umsetzung von subjektiven Ansprüchen dar. Freilich kann sich mangelnde Bereitschaft von Vorgesetzten, Personal- oder Betriebsleitungen insgesamt als schwer überwindbar erweisen und wo eine Anspruchsumsetzung vom „good will“ der Vorgesetzten abhängt, bleiben selbst gesetzliche Optionen oftmals ungenutzt, weil kein entsprechendes Klima für eine Umsetzung vorhanden ist.

Verschlechterungen der Bedingungen für die Umsetzung von Ansprüchen kann überdies ein Leitungs- oder betrieblicher Politikwechsel (z. B. eine radikale Gewinnorientierung) mit sich bringen, der einen Ausstieg aus der sozialen Verantwortung ankündigt. Das hat zur Folge, dass kaum noch finanzielle Ressourcen für gesellschaftliche Anforderungen bereitgestellt werden. Negativ auf die Umsetzung können sich gleichfalls subjektive Umsetzungsbarrieren wie Veränderungen in den Eigentumsverhältnissen, Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens oder Personalwechsel im Management auswirken. Selbst eine gute Markt- und hohe Auftragslage können negativ zu Buche schlagen, wenn die Personaldecke im Unternehmen sehr dünn ist.

Kontext, Geschlecht, Autonomie: Folgen für die Regulierung

Nach den Befunden, die sich aus Expert/innengesprächen ergeben haben, wird die Regulierung erweiterter Ansprüche hauptsächlich durch den Betriebskontext, die subjektive Autonomie und das Geschlecht beeinflusst. Knapp formuliert heißt das: Je kleiner der Betrieb, desto informeller, und je größer der Betrieb, desto formeller erfolgt die Regulierung privater Ansprüche: In Großbetrieben, die in der Regel über die herkömmlichen Strukturen der Interessenvertretung verfügen, sind die Beschäftigten am stärksten weisungsgebunden und die Regulierung erfolgt zumeist formal. In den KMU's verfügen Beschäftigte über entsprechend weniger Freiheitsgrade und die privaten Ansprüche werden, selbst wenn ein Betriebsrat vorhanden ist, eher auf dem informellen Wege reguliert. Die selbständigen Unternehmer/innen genießen in ihren Entscheidungs- und Handlungsspielräumen die größte Autonomie, sind aber am stärksten marktabhängig.

Es zeichnen sich deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Regulierung ab: So scheinen Männer, ihre Ansprüche offensiver in den Unternehmen einzufordern als Frauen, die sich mit Ausnahme der selbstbewusst handelnden selbständigen Unternehmerinnen dem Anschein nach passiver in Hinblick auf die Umsetzung verhalten. Männer in den KMU's und Großbetrieben verfügen aufgrund ihrer Betriebsstellung über größere Handlungsspielräume als Frauen. Da Letztere in der Regel auf weisungsabhängigen Positionen arbeiten, haben sie weniger Einfluss auf die Umsetzung ihrer Ansprüche. Sie können dafür selbstverständlicher als Männer die betrieblichen Möglichkeiten vor allem für die Umsetzung familialer Belange in Anspruch nehmen. Erhöhte betriebliche Leistungsvorgaben erschweren die Umsetzung für beide Geschlechter, da Freiräume durch betriebliche Erfordernisse beschränkt und de facto subjektiv kaum genutzt werden können.

Auch die Branchenzugehörigkeit wirkt sich signifikant auf eine betriebliche Umsetzung aus. Deutlich werden Unterschiede vor allem in den Branchen, in denen traditionell hauptsächlich Männer beschäftigt sind, weshalb dort bisher kaum familienbezogene Ansprüche umgesetzt wurden. Ein hoher Identifikationsgrad, ein ausgeprägtes berufliches Engagement und die damit einhergehende zeitliche Verfügbarkeit für den Job sind in diesen Branchen für die betriebliche Arbeitskultur charakteristisch. Hier

gilt für beide Geschlechter: Wer Karriere machen will, muss privates Engagement dem beruflichen Engagement unterordnen. Wer private Belange umsetzt, muss häufig mit beruflichen Nachteilen rechnen. In den Dienstleistungsbereichen hingegen, in denen viele Frauen beschäftigt sind, ist die Integration privater Ansprüche in den Betriebsalltag auch für Männer ‚normaler‘. Im Produzierenden Gewerbe verfügen eher die Angestellten über gute Optionen, Ansprüche umzusetzen. Für die Arbeiter/innen ist eine betriebliche Umsetzung erweiterter Ansprüche weiterhin nur bedingt möglich.

Forschungshypothesen

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen und der Befunde der Auswertung der Expert/innengespräche kann angenommen werden, dass gewachsene subjektive Ansprüche betriebliche Umsetzungsprozesse in Gang setzen und zu einer „reflexiveren“ Arbeitsgestaltung führen. Die Regulierung solcher Ansprüche variiert dabei nach Regulierungskontext und ein hoher subjektiver Autonomiegrad erhöht die Chancen für eine Anspruchsregulierung. Damit wird das Verhältnis von Selbst- und Fremdbestimmung im Betrieb als Hebel für die Anspruchsregulierung angenommen. Die Autonomie wird an den Freiheitsgraden für das Arbeitshandeln innerhalb des betrieblichen Regelwerks gemessen, d. h. als konkrete Handhabung formeller und informeller Regeln, die in Form von gesetzlichen Vorgaben, tariflichen oder betrieblichen Vereinbarungen sowie informellen Absprachen und Abmachungen in den verschiedenen Betriebskontexten in den Vordergrund treten. Ambivalent kann eine Anspruchsumsetzung für Kleinstunternehmen sein, die zwar nur geringe Aushandlungserfordernisse aufweisen, dafür aber direkt den Marktbedingungen ausgesetzt sind. Die Lebens- und Existenzbedingungen der in den Kleinstunternehmen tätigen Individuen sind mit der Existenz des Unternehmens unmittelbar verknüpft (Gottschall/Schnell 2000).

Folgende Annahmen werden daher überprüft:

- Aufgrund geringer organisationaler Abstimmungsnotwendigkeiten und wenig formaler Regulierung ist der Autonomiegrad von arbeitenden Personen in Kleinstunternehmen zwar der höchste, diese sind aber den Marktanforderungen unmittelbar ausgesetzt. Je nach Wirtschaftslage kommt es daher dort unter ungünstigen äußeren Bedingungen zu einer drastischen Verringerung subjektiver Freiheitsgrade, die im Extremfall eine „Verbetrieblichung“ der Lebensführung zur Folge hat.
- Mit steigender Betriebsgröße werden die individuellen Freiheitsgrade geringer, subjektive Ansprüche umzusetzen, da die formellen und informellen Abstimmungsnotwendigkeiten komplexer werden. Größere Betriebe verfügen jedoch in der Regel über eine kollektive Interessenvertretung als Regulativ und entsprechende Ressourcen, mit denen sie Marktschwankungen abfedern und Entgrenzungerscheinungen besser einschränken können.
- Die Chancen für eine Umsetzung erweiterter Ansprüche variieren mit dem Status im Betrieb. Zu erwarten ist, dass Männer, obwohl sie vor allem in Bezug auf Fa-

milie weniger private Ansprüche haben, aufgrund ihrer höheren Stellung im Betrieb über mehr Optionen verfügen, diese Ansprüche im Unternehmen umzusetzen. Frauen hingegen haben in der Regel mehr familiäre Ansprüche, aber aufgrund ihres meist niedrigeren Betriebsstatus weniger Umsetzungsmöglichkeiten. Daher sind bezüglich der Art und Weise, ob und wie erweiterte Ansprüche reguliert werden, geschlechtsspezifische Unterschiede anzunehmen: Männer treten als Initiatoren von Umsetzungsprozessen häufiger in Erscheinung als Frauen, die vermehrt die bereits bestehenden formalen Regulierungen für sich in Anspruch nehmen.

Es ist ferner anzunehmen, dass die Unternehmenskultur die Umsetzung von Ansprüchen beeinflusst. In Unternehmen beispielsweise, die der sozialen Verantwortung hohe Bedeutung beimessen und ihre Mitarbeiter/innen als „stakeholder“ begreifen, kann eine Umsetzung leichter vonstatten gehen als in Unternehmen, die sich am „shareholder value“ orientieren (Zugehör 2003) und deshalb weniger gesellschaftliche Ansprüche umsetzen. Vor allem dort können Umsetzungsprozesse konflikthaft verlaufen oder wie in Unternehmen mit personellen Engpässen und schlechter Wirtschaftslage eher zögernd oder gar nicht eingefordert werden.

Um die differierenden subjektiven Handlungsspielräume und kontextbezogenen Regulierungsmuster zu erfassen, werden in der Untersuchung drei Unternehmenstypen systematisch unterschieden: die Kleinstunternehmen (z. B.: sogenannte Small Offices/Home Offices SOHO's und selbständige Unternehmer/innen bzw. kleine Agenturen), kleine bis mittelgroße Betriebe (KMU) sowie Großbetriebe.

2 Begriffe und Methoden

Für die Analyse und Interpretation der betrieblichen Regulierungspraxis sind einige begriffliche Erklärungen vorab und Definitionen notwendig: *Arbeitsregulierung* wird als das gesamte Konglomerat gesetzlicher und kollektivvertraglicher Steuerungsmechanismen (formelle Regulierung) sowie individueller und kollegialer Abmachungen bzw. Aushandlungen (informelle Regulierung) im Betrieb verstanden, die zur Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen angewendet werden. Der Begriff fasst alle prozeduralen und substantiellen Elemente der Regulierung zusammen mit deren Hilfe arbeitsorientiertes Handeln (Arbeitsverausgabung und Arbeitsverwertung) geregelt und begrenzt wird. Prozedural sind in diesem Kontext alle Maßnahmen, Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse, die auf der gesetzlichen, tariflichen, betrieblichen und individuellen Ebene zur Entwicklung von Regulierungsinstrumenten und Steuerungsmechanismen führen, sowie deren Anwendungen. Substantiell sind die *Inhalte*, die den Gegenstand solcher Prozesse bilden und deren inhaltsbezogene Regulierungsformen.

Im Unterschied zum Begriff der Arbeitsregulierung ist der Begriff der *Regulierungspraxis* betriebsorientiert, d. h. er fasst alle prozeduralen und substantiellen Elemente der Regulierung auf der Ebene konkreter Unternehmen zusammen und spiegelt betriebsspezifische Ausformungen der Regulierung wider. Für die Untersuchung *betrieblicher Regulierungspraxis erweiterter Ansprüche* werden die beiden Schlüsselkategorien „Regulierungskontext“ und „Regulierungsakteure“ gewählt:

- Als *Regulierungskontext* gilt eine betriebsspezifische Konstellation von zentralen Handlungsvoraussetzungen, wie Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Betriebs- und Arbeitsorganisation, betriebliche Hierarchien, Qualifikationsniveau, betriebsspezifische Wert-, Orientierungs- und Deutungsmuster (Unternehmenskultur) sowie Unternehmensform und Strukturen der Interessenvertretung.
- Die *Regulierungsakteure* repräsentieren einerseits die betrieblichen Handlungsvoraussetzungen und andererseits gelten sie als Träger erweiterter Ansprüche. Das Geschlecht und die Autonomiegrade bilden bei ihnen die Unterscheidungsmerkmale in Hinblick auf die Umsetzung subjektiver Ansprüche.

Die betriebsspezifischen Bedingungen einzelner Regulierungskontexte werden in dieser Arbeit anhand folgender Analysekatoren und ihrer Ausprägungen (Tab. 2) gefasst.

Die in dieser Arbeit hauptsächlich zu untersuchenden *Regulierungsinhalte* bilden erweiterte Ansprüche arbeitender Personen, die sich auf familiales, soziales und ökologisches Engagement beziehen. Es werden nur diejenigen formellen und informellen *Regulierungsformen* dieser Ansprüche untersucht, die sich von den traditionellen Regulierungsformen (z. B. gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Regulierungen) unterscheiden.

Tabelle 2: Analysekategorien und spezifische Ausprägungen der Regulierungskontexte

Analysekategorien	Ausprägung
Betriebsgröße	Kleinstunternehmen (1 bis 3 arbeitende Personen) KMU's (4 bis 999 Beschäftigte) Große Unternehmen (1000 und mehr Beschäftigte)
Branchenzugehörigkeit	Traditionelle Industrie / Dienstleistungsbranche/ Öffentlicher Dienst
Betriebliche Interessenvertretung	Traditionelle Strukturen (Tarifgebundenheit, Betriebsrat) Neuartige Strukturen (Mitarbeitervertretung, Council) Keine vorhanden
Betriebshierarchien	Stark strukturiert / wenig strukturiert Kaum strukturiert oder keine Hierarchien vorhanden
Arbeitsorganisation	Selbstbestimmt – über Arbeitsinhalte und -abläufe können Arbeitende selbst entscheiden Optional – Arbeitende können die Arbeitsgestaltung beeinflussen Tayloristisch-fordistisch ³⁷ – geringe subjektive Spielräume
Unternehmensform	Selbstständige Unternehmer/innen und Agenturen Gesellschafterunternehmen Familienunternehmen / Aktiengesellschaften Öffentliche Körperschaften
Wert-, Orientierungs- und Deutungsmuster	Gemeinsames Arbeits- und Zielverständnis der Akteure Unterschiedliches Arbeits- und Zielverständnis der Akteure

Die zentralen Kategorien für die Analyse individueller Handlungsvoraussetzungen bilden Geschlecht, Lebensform und Autonomie. Die ersten beiden Kategorien beziehen sich auf die Analyse des Lebenszusammenhangs: Die Kategorie Geschlecht soll dabei einerseits den Stellenwert sowie die Bedeutsamkeit und andererseits das individuelle Durchsetzungsvermögen privater Ansprüche erfassen. Hingegen soll die Kategorie Lebensform zum einen den – unter Umständen phasenspezifischen – Umsetzungsbedarf privater Ansprüche, zum anderen die subjektiven Freiräume für ihre Umsetzung im Privatbereich aufgreifen. Die subjektiven Handlungsspielräume im Arbeitshandeln sowie die Formen der subjektiven Nutzung dieser Spielräume (nach Geschlecht) sollen mittels der Kategorie Autonomie analysiert werden. Die drei Kategorien für die Analyse der Handlungsvoraussetzungen und ihre jeweiligen Ausprägungen sind in der folgenden Tabelle (Tab. 3) dargestellt.

³⁷Im Unterschied zur selbstbestimmten Arbeitsorganisation, bei der die arbeitenden Personen über die Arbeitsausführung selbst entscheiden, und der optionalen Arbeitsorganisation, bei der die Freiheitsgrade für subjektives Arbeitshandeln verhältnismäßig groß sind, sind subjektive Handlungsspielräume innerhalb einer tayloristisch-fordistisch aufgebauten Arbeitsorganisation in der Regel stark reglementiert und ihre Nutzung seitens der Beschäftigten bedarf im Regelfall der Zustimmung der Vorgesetzten.

Tabelle 3: Analysekategorien der individuellen Voraussetzungen

Analysekategorien	Ausprägung
<i>Geschlecht</i>	Stellenwert privater Ansprüche groß bzw. gering Durchsetzungsvermögen von Ansprüchen groß bzw. gering
<i>Lebensform</i>	Familie mit Kindern – erweiterte Ansprüche; subjektive Freiräume für ihre Umsetzung im Privatbereich groß bzw. gering Single oder Paar ohne Kinder – erweiterte Ansprüche; subjektive Freiräume im Privatbereich groß bzw. gering
<i>Autonomie im Arbeitshandeln</i>	Subjektive Freiheitsgrade zur Nutzung betrieblicher Handlungsspielräume für die Umsetzung privater Ansprüche i. d. R. groß bzw. i. d. R. gering Subjektive Nutzung betrieblicher Handlungsspielräume für die Umsetzung privater Ansprüche stark bzw. gering

Die betriebspezifischen Verfahrensweisen bei der Regulierung erweiterter Ansprüche, die aufgrund von Kombinationen aus Kontextbedingungen, beteiligten Regulierungsakteuren und Regulierungsinhalten zustande kommen, werden als betriebspezifische *Regulierungsmuster* gefasst. Auf ihnen beruht die jeweils spezifische betriebliche Regulierungspraxis. Je nach Einflussfaktoren bei der Regulierung können sie zwischen traditionellen bis reflexiven Regulierungsmustern variieren (Tab. 4).

Tabelle 4: Operationalisierung der Forschungshypothesen

Unabhängige Variablen	Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen
<i>Regulierungskontext</i>	<i>Regulierungsinhalte</i>	<i>Regulierungsformen</i>
- Branchenzugehörigkeit - Betriebsgröße - Betriebs- und Arbeitsorganisation - betriebliche Hierarchien - Wert-, Orientierungs-, Deutungsmuster - Unternehmensform - Strukturen der Interessenvertretung	Ansprüche - Familie / Soziales / Ökologie	- vorwiegend formell - formell und informell - vorwiegend informell
<i>Regulierungsakteure</i>		<i>Regulierungsmuster</i>
- Geschlecht - Lebensform - Autonomie	Ansprüche - Familie / Soziales / Ökologie	- traditional - modern - reflexiv

Erhebungsmethoden und Sampleaufbau

Nach den Vorrecherchen (Literatur- und Dokumentenanalysen, Internetrecherche) zum Zwecke der Erkundung des Forschungs- und Problemfeldes erfolgte die empirische Phase in zwei Schritten: Zwecks Feldsondierung wurden sachkundige Expert/innen aus einschlägigen Verbänden, Stiftungen, Vereinen sowie Beratungs- und Umweltagenturen befragt. Es wurden 20 Expert/innengespräche im Umfang von ca. einer Stunde anhand eines grob strukturierten Leitfadens geführt. In der zweiten Erhebungsphase wurden 18 problemzentrierte Interviews mit Vertretern der Interessenvertretung (sieben Interviews) und des Managements (elf Interviews) sowie 37 ca. eineinhalbstündige leitfadengestützte Interviews mit Arbeit- und Auftragneh-

mer/innen aus den gewählten Unternehmen durchgeführt, die zum Ziel hatten, die Zusammenhänge von Regulierungspraxis und Betriebskontext zu ermitteln (Lamnek 1995; Witzel 1985). Bei der Betriebsauswahl wurde der Blick vor allem auf Unternehmen gerichtet, in denen die beschriebenen Entwicklungen und Aushandlungen vermutet wurden, also solche, die als familienfreundliche und/oder ökologisch bzw. sozial engagierte Unternehmen auffielen (Tab. 5).

Für die Erhebung wurden selbständige Unternehmer/innen bzw. Beschäftigte aus den hochqualifizierten Bereichen der Dienstleistungs- und Industriebranche ausgewählt, da in diesen Bereichen i. d. R. wenig bzw. moderater reguliert wird, die vorhandenen Regulierungen flexibler gehandhabt und dort die stärksten Subjektivierungstendenzen vermutet werden.

Tabelle 5: Sampleaufbau: untersuchte Betriebe und Interviewpartner/innen nach Geschlecht und Betriebsstellung

Regulierungskontext	Interviewpartner/innen	Interviews
8 Selbständige und Agenturen aus der Dienstleistungsbranche	5 Frauen – Geschäftsführerinnen 3 Männer – Geschäftsführer	8
5 KMU's Dienstleistungsbranche 5 Beschäftigte 40 Beschäftigte 150 Beschäftigte 300 Beschäftigte 500 Beschäftigte	2 Frauen / 2 Männer / 1 Geschäftsleitung 3 Frauen / 1 Mann / 1 Management 3 Frauen / 4 Männer 1 Interessenvertr. / 1 Geschäftsleitung 1 Frau / 2 Männer / 2 Management 1 Frau / 2 Männer 1 Betriebsrat / 1 Management	21 + 8
2 Industriegroßbetriebe (ca. 20.000) Öffentliche Verwaltung (ca. 20.000)	1 Frau / 3 Männer 3 Betriebsrat / 3 Management 1 Frau / 3 Männer 2 Personalrat (1 w ³⁸) / 2 Management	8 + 10
Gesamt	37 Besch. + 18 Betriebsräte und Management	55

Als Auswahlkriterien für die Interviewpartner/innen wurden Qualifikation, Geschlecht und Lebensform berücksichtigt, da angenommen wird, dass diese sich signifikant auf die Umsetzungsstrategien auswirken. Die Interviewpartner/innen wurden folglich einerseits in Hinblick auf die strukturellen Bedingungen der Betriebe (*Regulierungskontext*) und andererseits nach den individuellen Handlungsvoraussetzungen ausgesucht. Als Gesprächspartner/innen wurden Personen ausgewählt, die entweder ihre erweiterten Ansprüche in Hinblick auf Familie, soziales und ökologisches Engagement im Unternehmen umsetzen bzw. Personen, die sich an Unternehmensprojekten beteiligen, bei denen entsprechende Reflexivitätspotentiale vermutet werden.

³⁸Die Angehörigen des Betriebsrates und des Managements sind männlich (m) bis auf die Personalrätin (w) aus der öffentlichen Verwaltung.

Da bei der Betriebsauswahl der Blick vor allem auf Unternehmen gerichtet wurde, in denen die beschriebenen Entwicklungen und Aushandlungen vermutet wurden, ist es kennzeichnend für die untersuchten Unternehmen, dass sie familienfreundliche Regulierungen und/oder ein umfangreiches Umweltmanagement aufweisen bzw. sich sozial engagieren. Das hier benutzte Auswahlverfahren hat deshalb zur Anhäufung von ‚besonderen‘ Unternehmen geführt, was eine Verallgemeinerung der Befunde erschweren kann. Allerdings richtet sich das Erkenntnisinteresse der Studie nicht so sehr auf die allgemeine Verbreitung, sondern auf die spezifische innerbetriebliche Form der Verarbeitung von gesellschaftlichen Anforderungen im Betrieb, daher ist eine Auswahl von Betrieben notwendig, in denen die zu untersuchenden Regulierungen auch tatsächlich zustande gekommen sind.

Betriebliche Interviews

Auf die Auswertung der Expert/innengespräche, die wichtige Befunde und vielfältige Hinweise auf geeignete Unternehmen lieferte, folgte die Betriebserhebung. Dennoch erwies sich der Feldzugang als recht langwierig und problematisch, da sich unter anderem einige der ausgewählten Unternehmen mitten in Umstrukturierungsprozessen befanden. Alle Interviews wurden während der Arbeitszeit und in von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Räumen geführt. Die Vertreter/innen des Managements und der Interessenvertretung wurden zuerst befragt, damit die Beschäftigtengespräche auf der Grundlage der Informationen über die betrieblichen Kontextbedingungen geführt werden konnten.

Untersuchte Betriebe

Die *Branchenzugehörigkeit* der Betriebe ist recht breit gefächert: neun der 15 untersuchten Betriebe gehören zum Dienstleistungssektor, davon sind acht Kleinstunternehmen und ein KMU. Fünf kleine bis mittelständische Unternehmen gehören der Papier, Holz und Kunststoff verarbeitenden Branche und ein Betrieb der Bekleidungsindustrie an. Ein Großunternehmen gehört zu der Metall- und Elektroindustrie, eine Kommunalverwaltung vertritt den Öffentlichen Dienst.

Die *Kleinstbetriebe* bestehen in der Regel entweder aus einer(m) Geschäftsinhaber/in bzw. einer Geschäftsleitung und einer bis drei mitarbeitenden Personen, meist Aushilfen. Die Anzahl der Beschäftigten in den *KMU's* schwankt zwischen fünf und etwa 500 Mitarbeiter/innen. Die *Großbetriebe* beschäftigen je ungefähr 20.000 Mitarbeiter/innen (Tab. 6).

Sechs Betriebe verfügen über eine *Interessenvertretung*, die in drei Unternehmen jedoch nur bei Bedarf freigestellt wird. Lediglich ein mittelständisches Unternehmen verfügt über einen formell freigestellten Betriebsrat. In den Großbetrieben sind traditionelle Betriebsratsstrukturen vorzufinden. Analog zu den *Strukturen der Interessenvertretung* unterscheiden sich auch die Arbeitsschwerpunkte der Betriebsräte: Die nicht freigestellten Betriebsräte üben ihre Funktion im Wesentlichen ad hoc und konfliktbezogen aus. D. h. wenn es Probleme oder Konflikte im Betrieb gibt, werden sie

dazu gerufen, ansonsten sind sie in ihren üblichen Arbeitsbereichen tätig. Freigestellte Betriebsräte verfügen über starke bis sehr starke Positionen im Betrieb und sind im unterschiedlichen Ausmaß im Co-Management tätig.

Tabelle 6: Betriebssample

Betriebe	Größe	Branche	Hierarchie	Arbeitsorganisation / Arbeitszeiten
8 Kleinstbetriebe	bis 3 Mitarbeiter/innen	Dienstleistung: u.a. Beratung Coaching, Webdesign	keine	selbstbestimmt / selbstbestimmt
5 KMU's	5 bis 500 Beschäftigte	Dienstleistung Produzierendes Gewerbe	flach bis stark hierarchisiert	optional und selbstbestimmt / flexible Arbeitszeitmodelle
2 Großbetriebe	ca. 20.000 Beschäftigte	Produzierendes Gewerbe Öffentlicher Dienst	stark hierarchisiert	optional bis tayloristisch-fordistisch / flexible Arbeitszeitmodelle

Der Aufbau der *Betriebshierarchie* unterscheidet sich stark von Betrieb zu Betrieb. In den Kleinstbetrieben, die Mitarbeiter/innen beschäftigen, wurden lediglich in einem Fall hierarchische Strukturen vorgefunden. In den KMU's sind die hierarchischen Strukturen wesentlich ausdifferenzierter: Drei Betriebe weisen flache, zwei starke Hierarchien auf. In den Großbetrieben wurde erwartungsgemäß eine starke Hierarchisierung vorgefunden.

In den Unternehmen gibt es große Unterschiede im Aufbau der *Arbeitsorganisation*. In den Kleinstunternehmen und einem KMU, der fünf Mitarbeiter/innen zählt, werden Arbeitsabläufe und -gestaltung selbstbestimmt organisiert. In den übrigen KMU's sowie den untersuchten Arbeitsbereichen der Kommunalverwaltung gibt es optionale Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten viel Spielraum lässt. In dem Unternehmen der Metall- und Elektrobranche eröffnet die Arbeitsorganisation hingegen selbst in den Entwicklungsbereichen vergleichsweise wenig subjektive Spielräume. In den hochqualifizierten Fertigungsbereichen (Modell- und Gussformenbau) fallen die Freiheitsgrade noch geringer aus.

Je nach Betriebsgröße und -aufbau beteiligen sich unterschiedliche *Akteure* an der betrieblichen Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen. In den Kleinstunternehmen und den flach hierarchisierten KMU's sind alle Betriebsangehörige in unterschiedlichem Ausmaß an der Regulierung beteiligt. In den stark hierarchisierten KMU's und den Großbetrieben wird diese Art von Regulierung in erster Linie durch die Vertreter/innen des Managements vorgenommen.

Beschäftigtensample

Von den 37 Gesprächspartner/innen sind acht als selbständige Unternehmer/innen in kleinen Dienstleistungsagenturen tätig. Sechs Interviewte sind Gesellschafter/innen in ihren Unternehmen und drei gehören zum hohen Unternehmensmanagement. 18 Gesprächspartner/innen waren als Angestellte und zwei als Facharbeiter beschäftigt.

Tabelle 7: Kenndaten der Interviewpartner/innen

Int.Nr	Geschl. Alter	Lebensform	Kinder / Alter	Ausbildung/Qualifikation	Beruf
S1	W ³⁹ 30	Vh. / Fam.	11W	Journalistik	Selbständig
S2	W47	Alleinerziehend	8J	WiWi + SoWi	Selbständig
S3	W46	Paarbeziehung	Keine	ErwBild	Selbständig
S4	W47	Vh.	Keine	SoWi	Selbständig
S5	W33	Single	Keine	SoWi, / Kulturwiss.	Selbständig
S6	M36	Vh. / Fam.	3 + 6J/	Architektur	Selbständig
S7	M36	Vh. / am.	4,5J/6 Mon.	Pädagogik	Geschäftsführer
S8	M46	Paarbeziehung	20J	MaschBau / Wiwi	Selbständig
K9	M49	Vh. / Fam.	9 + 14 J	Wirt.Ing.	Gesellschafter
K10	M51	Vh. / Fam.	15 J	Lehramt	Gesellschafter
K11	W41	Vh. / Fam.	7 + 13 J	Germanistik / Graphikerin	Gesellschafterin
K12	W37	Alleinerziehend	12	Photographie	Angestellt
K13	M37	Vh. / Fam.	4,5	Betriebswirt	Angestellt
K14	W30	Paarbeziehung	Keine	BWL	Angestellt
K15	W38	Vh. / Fam.	3 + 7 J	Marketingkommunikation	Angestellt
K16	W35	Single	Keine	Lehrausbildung	Angestellt
K 17	W32	Single	Keine	Fachabitur, Auslandsausbildung, Aufbaustud.	Angestellt
M18	W37	Alleinerziehend	10 J	Industriekauffrau	Angestellt
M19	M43	Vh. / Fam.	2 + 4	Lehrausbildung, Organisationsmanagement	Betriebsrat
M20	M44	Single	Keine	Kommunikation, Marketing	AT Angestellt
M22	W42	Vh. / Fam.	11 + 14 J	Lehrausbildung	Angestellt
M23	W38	Vh. / Fam.	3, 12 + 15 J	Technischer Umweltschutz	Gesellschafterin
M24	W33	Single	Keine	Politik, Printmedien	Angestellt
M25	M44	Alleinerziehend	14 J	Gartenbau, drei verschiedene Zusatzausbild.	Angestellt
M26	M41	Vh. / Fam.	6 + 9 J	Elektronik, Zusatzausbildung	Gesellschafter
M27	M26	Paarbeziehung	Keine	Abitur	Angestellter
M28	M58	Paarbeziehung	keine	Masch.Bau. Ing. / SoWi	Gesellschafter
M29	M49	Vh. / Fam.	12 + 16 J	Industriekaufmann	Angestellt
M30	W38	Alleinerziehend	7 + 11 J	Industriekauffrau	Angestellt
G31	M57	Vh. / Fam.	28 + 30 J	Tiefbautechnik	Angestellt
G32	M38	Vh.	Keine	Tiefbautechnik	Angestellt
G33	M44	Single	Keine	Gehobener Dienst	Leiter
G34	W38	Single	Keine	Verwaltungsfachangestellte	Angestellt
G35	M34	Single	Keine	Lehre/betriebsinterne Programmiererausbild.	Facharbeiter
G36	M38	Nicht vh. / Familie	14 J + 2,5 J	Lehre / betriebsinterne Ausbildung zum Programmierer	Facharbeiter
G37	M36	Nicht vh. / Familie	4 + 1,5 J	Ingenieur	Angestellt
G38	W37	Vh. / Fam.	9 J	Steuerfachgehilfin	Angestellt

Alle Interviewpartner/innen verfügen über Arbeitsplätze, die hohe Qualifikationen, fachliche und soziale Kompetenzen sowie individuelle Engagiertheit im Beruf voraussetzen. Dementsprechend sind auch die Bildung und Ausbildung der Interviewpartner/innen hoch: 26 von ihnen verfügen über universitäre bzw. Hochschulab-

³⁹In der Tabelle wurden folgende Abkürzungen verwendet: „W“ steht für weiblich, „M“ für männlich; bei dem Alter der Kinder wurde „W“ für Wochen und „J“ für Jahre eingesetzt.

schlüsse, davon zwölf Frauen. Weitere elf verfügen über eine Berufsausbildung, die in den meisten Fällen durch eine Zusatzausbildung ergänzt wurde (Tab. 7).

Es konnten 18 Frauen und 19 Männer befragt werden. Siebzehn, davon sechs Frauen, lebten zum Zeitpunkt der Befragung im Familienzusammenhang. Fünf Gesprächspartner/innen waren alleinerziehend, davon vier Frauen. Sieben Interviewte lebten in einer Partnerschaft oder waren verheiratet und acht waren alleinstehend. Bei 20 Befragten lebten Kinder im Alter bis zu 14 Jahren im Haushalt, davon zehn bei den befragten Frauen. Drei Interviewpartner hatten Kinder im Alter über 14 Jahre bzw. erwachsene Kinder, die nicht mehr in ihrem Haushalt leben. 14 Interviewpartner/innen hatten keine Kinder. Die meisten (33) der Befragten waren zwischen 30 und 50 Jahre alt.

Auswertungsmethoden

Das erhobene Material wurde anhand von Audioaufnahmen transkribiert und mittels eines theoretisch generierten Kategoriensystems thematisch codiert (Strauss 1994). Mit Hilfe eines computergestützten Verfahrens (MaxQDA) konnten die Textsequenzen den thematischen Feldern zugeordnet und inhaltsanalytisch ausgewertet werden (Mayring 1996; 1997). Die so erzielten Ergebnisse ließen sich einerseits in Hinblick auf die spezifischen Regulierungskontexte und andererseits in Hinblick auf die subjektive Umsetzung der Ansprüche auswerten und interpretieren. Daraufhin fand eine Materialaufbereitung in einer Zwei-Stufen-Typologie nach dem Vorgehen der empirisch begründeten Typenbildung (Kluge 1999) statt: Das Ziel der Typologie der betrieblichen Regulierungspraxis war, charakteristische Merkmalskombinationen der Regulierungskontexte und Regulierungsformen herauszuarbeiten und voneinander abzugrenzen. Auf dieser Grundlage konnten unter Einbeziehung der biographisch bedingten individuellen Handlungsvoraussetzungen in der Typologie der subjektiven Anspruchsumsetzung die Ähnlichkeiten und Unterschiede bei der subjektiven Nutzung betrieblicher Handlungsspielräume für die Umsetzung gesellschaftlicher Ansprüche expliziert werden.

Für die Typenbildung bot sich das Verfahren der Prozess- und Strukturanalyse (Gerhardt 1986; Gerhardt 1991) an, das nicht lediglich eine systematische Datenauswertung und -reduktion sicherstellt, sondern zugleich auch die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Verallgemeinerungsfähigkeit (Kluge 1999) gewährleistet. In Anknüpfung an die theoretischen Arbeiten von Max Weber (Weber 1904; 1913; 1921; 1922; 1972) erfolgt das Verfahren von Uta Gerhardt in vier Schritten: Die Fallrekonstruktion und Fallkontrastierung führt zu den Idealtypen, deren empirischer Rückbezug dann anhand ausgewählter Fälle überprüft wird. Mit Hilfe der Struktur- und Prozessanalyse werden schließlich Zusammenhänge und Beziehungen zwischen einzelnen thematischen Problemfeldern fallübergreifend analysiert (Gerhardt 1991).

3 Analysekonzept der betrieblichen Regulierungspraxis

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen wurde für die Materialauswertung und Interpretation ein Auswertungs- und Analysekonzept der *Regulierungspraxis* erarbeitet, das individuelle Voraussetzungen (Regulierungsakteure) und betriebliche Bedingungskonstellationen (Regulierungskontexte) kombiniert. Das Konzept fokussiert entscheidende Einflussfaktoren der betrieblichen Praktiken und ermöglicht Aufschluss darüber, was die Funktionsweisen von Unternehmen ausmacht, wie in Unternehmen Regulierungsprozesse vonstatten gehen und welche Rolle verschiedene Akteure- bzw. Akteurskonstellationen bei der Regulierung spielen.

Für das Analysekonzept wurden arbeits- und organisationssoziologische Zugänge verflochten: Der arbeitssoziologische Zugang ermöglicht die Betrachtung des Wandels von Strukturen der Regulierung von Ansprüchen im Zeitverlauf (Ittermann/Aber 2002). Der organisationstheoretische Blickwinkel erlaubt indessen die Betrachtung und Analyse der Zusammenhänge zwischen Kontextbedingungen, dem konkreten (Regulierungs)Handeln einzelner Akteure und betrieblichen Regulierungsprozessen. Für die „subjektorientierte“ (Bolte 1995) Analyse der individuellen Voraussetzungen wurde das Konzept des „biographischen Akteurs“ (Heinz 2000) (vgl. S. 10f.) zugrunde gelegt.

Analyse anspruchsortientierter Veränderungs- und Regulierungsprozesse

Infolge der gesellschaftlichen Einbettung sind die Grenzziehungen eines jeden Unternehmens für gesellschaftliche Anforderungen in gewissem Grade durchlässig. Welche Anforderungen jedoch betrieblich umgesetzt werden, ob, wie weit und in welcher Weise Veränderungsprozesse eingeleitet werden, hängt von vielen betriebspezifischen und umfeldbezogenen Einflussfaktoren ab. Der betriebliche Handlungsdruck kann unter anderem durch die Präsenz verschiedener gesellschaftlicher Problemfelder in der Öffentlichkeit entstehen. Er kann durch Ansprüche der Kundschaft, der Geschäftspartner/innen und Aktionär/innen sowie politische und gesellschaftliche Diskurse erzeugt werden, aber auch von innen heraus entstehen, wenn Betriebsangehörige erweiterte Ansprüche umsetzen wollen.⁴⁰

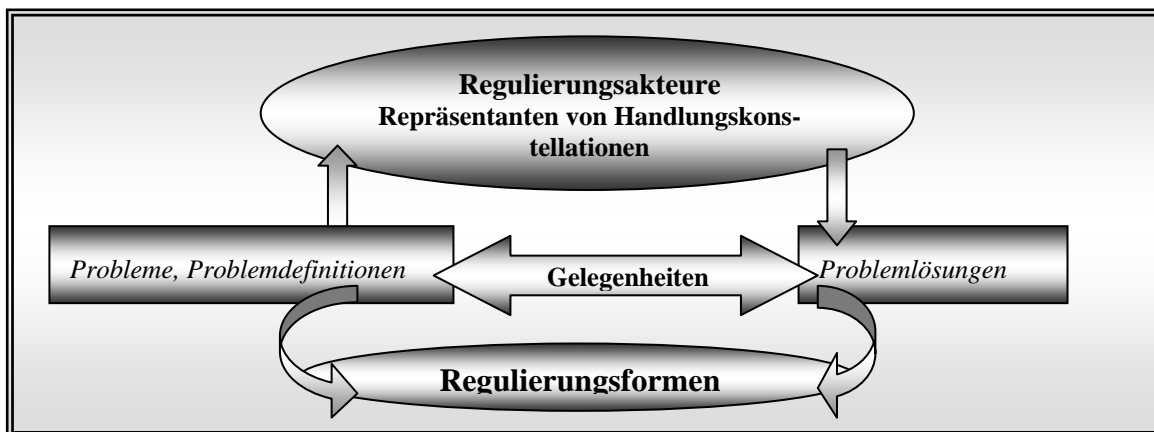
Induziert durch äußeren und/oder inneren Handlungsdruck können erweiterte Ansprüche im Unternehmen Veränderungsprozesse einleiten, die neue Regulierungen

⁴⁰Dem Anschein nach kommen die stärksten betrieblichen Innovationsimpulse vom Unternehmensmanagement, das prinzipiell die meisten Handlungsoptionen (vgl. Kap. I, 3) innerhalb des Unternehmens innehat.

erfordern. Betriebliches Regulieren ist als ein kontextbezogenes Betriebs-Handeln⁴¹ (Pries 1991) von Regulierungsakteuren zu verstehen, das zum einen vor dem Hintergrund der Kontextbedingungen und zum anderen auf der Grundlage individueller Voraussetzungen und Handlungsalternativen betreffender Akteure stattfindet.

Im Abschnitt I Kapitel 3 wurde bereits das „Garbage-can-model“ (Cohen /March/Olsen 1972) eingeführt, das eine mögliche Funktionsweise von betrieblichen Veränderungsprozessen nachzuvollziehen versucht. Dem Modell liegt die einfache Überlegung zugrunde, dass in jedem Unternehmen Probleme vorfindbar sind, die betriebliche Akteure bei einer günstigen Gelegenheit zu lösen versuchen (Abb. 4). Laut Garbage-can-model kommen solche Veränderungs- und Regulierungsprozesse aber eher zufällig zustande, da sie offenbar aufgrund von Kombination verhältnismäßig beliebiger Elemente entstehen, die aber zum bestimmten Zeitpunkt gut zueinander passen.

Abbildung 4: Betriebliche Veränderungs- und Regulierungsprozesse - Garbage-can-model



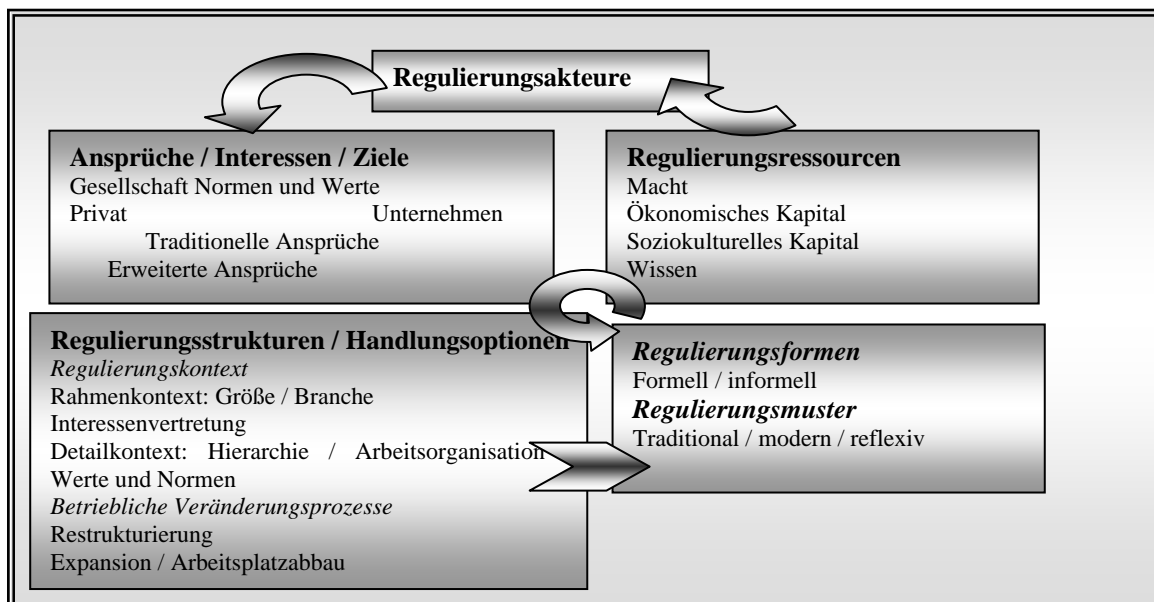
Vor dem Hintergrund vorangegangener Überlegungen ist jedoch viel wahrscheinlicher, dass solche Prozesse nicht beliebig oder zufällig verlaufen, sondern bestimmten kontextuellen Gesetzmäßigkeiten folgen. Es ist anzunehmen, dass betriebliche Veränderungsprozesse und damit verbundene Regulierungen durch identifizierte Probleme, Bedarfe und Notwendigkeiten, die tatsächlich Handlungsdruck erzeugen, einge-

⁴¹Laut Pries unterscheidet sich das betriebliche Arbeitshandeln von sonstigem sozialen Handeln dadurch, dass es an der betriebsförmigen Produktion von Gütern und Dienstleistungen orientiert und (arbeits)vertragsförmig vorstrukturiert ist. Es ist durch die Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit gekennzeichnet. Es involviert subjektive Wahrnehmung und Interpretation der Arbeitsbedingungen (Arbeitssituation, Arbeitsaufgabe, betriebliche Normen und Werte), Aktivierung von Handlungsressourcen (fachliches und lebensgeschichtliches Wissen, soziale Kompetenzen) und Reflexion eigener Ziele und Interessen. Pries unterteilt betriebliches Handeln weiter in Routine- (Verhaltens- und Arbeitsnormen) und Innovationshandeln, das sich aus der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation von Arbeitsbedingungen und Verfolgung subjektiver Interessen ergibt (Pries 1991).

leitet werden.⁴² Diese Prozesse folgen zwar i. d. R. gewissen Pfadabhängigkeiten, die kontextuell bedingt sind, können jedoch dabei reflexive Lernprozesse (Moldaschl 1997) und Regulierungen in Gang setzen.

Die an Regulierungsprozessen beteiligten Akteure sind Repräsentanten zweier unterschiedlicher Handlungslogiken: Zum einen vertreten sie die an gesellschaftlichen Vorgaben orientierten subjektiven Normen und Werte, zum anderen teilen sie die betrieblichen Normen und Werte. Die Akteure können über unterschiedliche, mit ihrem ökonomischen und soziokulturellen Kapital sowie Fachwissen und dem betrieblichen Status einhergehende Handlungsressourcen und Optionen verfügen, die betriebliche Veränderungs- und Regulierungsprozesse beeinflussen (Abb. 5).

Abbildung 5: Analysemodell der betrieblichen Regulierungspraxis



Im Garbage-can-model werden diverse betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen und Veränderungen als Gelegenheitsfenster interpretiert, bestimmte Probleme zu lösen. Die vorangestellten Überlegungen machen jedoch deutlich, dass auch der betriebliche Regulierungskontext, d. h. der Rahmen- und Detailkontext Gelegenheitsstrukturen abbildet, die für die Umsetzung bestimmter Ansprüche mehr oder weniger Umsetzungschancen eröffnen. Es kann angenommen werden, dass vor allem der Detailkontext bei der Inanspruchnahme von Gelegenheitsstrukturen bzw. Handlungsoptionen eine große Rolle spielt, da er die betrieblichen Zielsetzungen und Funktionslogiken stark beeinflusst.

⁴²D. h. ein Unternehmen kann Regulierungsprozesse einleiten, weil es die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter/innen ernst nimmt oder weil es fachkompetente Mitarbeiter/innen braucht. Es kann aber auch Sensibilisierung für gesellschaftliche Debatten herausgebildet haben und beteiligt sich deshalb an politischen Initiativen wie z. B. Bündnisse für Familie. Ähnlich verhält es sich mit ökologischen Maßnahmen: Diese können im Zuge einer Modernisierung alter Produktionsanlagen, aufgrund ökologischer Sensibilisierung oder aufgrund gesetzlicher Verordnungen eingeleitet werden.

Die betrieblichen Regulierungen stellen also bestimmte betriebsspezifische Kombinationen von Einflussfaktoren dar, die entsprechende Regulierungsformen und Regulierungsmuster ergeben. Sie können daher stärker formelle oder informelle Formen hervorbringen bzw. sich stärker in herkömmlichen oder reflexiven Regulierungsmustern widerspiegeln. Die Ausformung der Regulierung wird daher einerseits von der Art der Ansprüche erzeugt, die je nachdem ob es sich dabei um familiäre, soziale oder ökologische Anforderungen handelt, unterschiedliche Regulierungserfordernisse auslösen. Andererseits wird sie durch die betrieblichen Kontextbedingungen beeinflusst. Dabei spielen die Intensität, die Tiefe und Reflexivität der Regulierung in Bezug auf die erweiterten Ansprüche eine große Rolle, da sie die betrieblichen Regulierungserfahrungen prägen und Regulierungskompetenzen erzeugen.

III Familiales, soziales und ökologisches Engagement in der Regulierungspraxis

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in drei Analyseschritten, in denen die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Regulierungspraxis von familialen, sozialen und ökologischen Anforderungen entlang der Forschungsfragen beschrieben, typisiert und analysiert wird:

- Auf welche Weise und unter welchen Bedingungen werden gesellschaftliche Anforderungen in Betrieben tatsächlich umgesetzt und was sind dabei die entscheidenden Einflussfaktoren?
- Welche typischen Strategien und Strukturen der Regulierung sind vorzufinden, bzw. entwickeln sich dabei und welche Akteur/innen oder Akteur/innenkonstellationen spielen dabei eine zentrale Rolle?
- Welche spezifischen Formen und Muster der Regulierung kommen dabei zustande und welche subjektiven Umsetzungsmuster werden vorgefunden?
- Welche Konsequenzen für die Arbeitsregulierung sind aus den Befunden abzuleiten?

Die Darstellung beginnt mit betrieblichen Fallstudien, in denen die untersuchten Unternehmen vorgestellt und ihre betrieblichen Regulierungslogiken anhand spezifischer Konstellationen von Kontextbedingungen, Regulierungsprozessen und Regulierungsinstrumenten sowie den beteiligten Akteur/innen dargestellt werden. Anschließend werden individuelle Umsetzungsmuster, die die konkreten subjektiven Handlungsstrategien hinsichtlich der Realisierung erweiterter Ansprüche im Betrieb abbilden, sowie Formen und Muster betrieblicher Regulierungspraxis zu empirisch generierten Typen gebündelt und analysiert.

1 Kontextbedingungen und Regulierungsakteure – Betriebliche Fallstudien

Im Prinzip stellt jedes einzelne Unternehmen einen spezifischen Fall betrieblicher Regulierungspraxis dar, der innerhalb bestimmter Kontextbedingungen betriebspezifische Regulierungsprozesse, spezifische Akteurskonstellationen, Regulierungsformen und ihre Anwendung durch Beschäftigte aufweist. Die folgenden Fallstudien haben zum Ziel, die Auffälligkeiten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Regulierungspraxis differenziert beschaffener Unternehmen herauszuarbeiten, die die drei gewählten Kontexttypen der Regulierung, d. h. Großunternehmen, KMU's und Kleinstunternehmen repräsentieren, sowie ihre betriebspezifischen Veränderungs- und Regulierungsprozesse anhand des konzipierten Analysemodells nachzuvollziehen. Vordergründig werden dabei die betrieblichen Kontextbedingungen und Regulierungslogiken als Rahmung für die individuellen Handlungsoptionen für eine betriebliche Umsetzung erweiterter Ansprüche beschrieben und miteinander verglichen.

1.1 Großunternehmen

Aufgrund der betrieblichen Komplexität nehmen die Regulierungsprozesse innerhalb von Großunternehmen eine ganz andere Dimension ein, als das in den Kleinst-, kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist, da der organisationale Umfang sowie das Ausmaß der zu regelnden sozialen Beziehungen enorm sind. In den beiden untersuchten Großunternehmen sind aufgrund ihrer analogen Größe – beide beschäftigen etwa 20.000 Mitarbeiter/innen – und Beschaffenheit – beide verfügen über Abteilungen bzw. Sachgebiete, die räumlich voneinander getrennt sind – zwar die Regulierungsprozesse vergleichbar. Dennoch bestehen zwischen dem marktwirtschaftlichen Unternehmen und der öffentlichen Institution bei der Regulierung gravierende Unterschiede.

1.1.1 Metallunternehmen – Systemmanagementorientierte Regulierung

Das untersuchte Metallunternehmen gehört einer amerikanischen Aktiengesellschaft an, die ihren Hauptsitz in den USA hat. Über die Hälfte der Aktienanteile befinden sich im Besitz der Gründerfamilie, die deshalb eine führende Rolle in dem vor gut 100 Jahren gegründeten Unternehmen spielt. Zur Zeit der Befragung wies das Unternehmen eine verhältnismäßig schlechte wirtschaftliche Bilanz auf und reagierte auf Umsatzeinbrüche mit Sparmaßnahmen, Rationalisierung, Reorganisation und Neuorientierung auf dem Markt. Zwar wurden bis dato umfangreiche betriebsbedingte Kündigungen vermieden, in der Fertigung kam es jedoch zum Arbeitsplatzabbau und im Angestelltenbereich wurden viele freiwerdende Stellen nicht mehr neu besetzt. Die Betriebsorganisation ist durch eine Tendenz zur Verkürzung des Planungshorizonts und wachsender Konkurrenz zwischen den einzelnen Werken an verschiedenen

Standorten gekennzeichnet, mit denen eine Verschlechterung von Arbeitsbedingungen in fast allen Unternehmensbereichen einhergeht.

Wandel der Belegschaftsstruktur und Arbeitsorganisation

Nach den Schrumpfungsprozessen der letzten Jahre beschäftigt die deutsche Tochtergesellschaft immer noch gut 19.000 Mitarbeiter/innen in verschiedenen Werksbereichen. In den meisten Bereichen ist die Belegschaft klar männlich dominiert, obwohl sich das Unternehmen um die Steigerung des Frauenanteils bemüht und dieser inzwischen bei knapp 9% liegt, was für ein Unternehmen der Metall- und Elektrobranche durchaus ein vergleichsweise gutes Resultat darstellt. Die bewusste strategische Steigerung der Frauenquote ist nur ein Indiz für erfolgte betriebliche Veränderungsprozesse: In den neu aufgebauten oder restrukturierten Fertigungsbereichen wurde ein Übergang von Einzelarbeitsplätzen und Fließbandarbeit hin zur Gruppenarbeit eingeleitet. In Bereichen, in denen junge, gut qualifizierte Mitarbeiter/innen tätig sind, wird – partiell – teilautonome Gruppenarbeit eingeführt, bei der die Gruppen selbst für ihre Quartalsziele verantwortlich sind. Das Qualifikationsniveau in den gewerblichen Bereichen ist deutlich gestiegen: Wurden in der Vergangenheit viele Angelernte beschäftigt, so verfügen heutzutage die Arbeiter/innen über eine qualifizierte Ausbildung, die häufig betriebsintern ausgebaut wird. Mit erweiterten Kompetenzen steigen die Anforderungen an die Beschäftigten und führen aufgrund von Ausdünnung der Belegschaft zu mehr Zeitdruck und Stress bei der Arbeit. Das Arbeitszeitregime ist traditional strukturiert: Die gewerblichen Mitarbeiter/innen arbeiten überwiegend in einem Zwei-Schicht-System, die Angestellten in der Normalschicht von 8 bis 16 Uhr.

In den Entwicklungsbereichen wird die Arbeit projekt- und teamförmig organisiert. Das Gros der Beschäftigten bilden hier die Männer, obwohl sich die Anzahl der Ingenieurinnen inzwischen erhöhte. Für die Projektarbeit sind die Leistungsvorgaben i. d. R. hoch und Zeitvorgaben knapp, so dass der Arbeitsdruck erheblich zugenommen hat. Gleichzeitig haben sich in den letzten Jahren die Teams verkleinert, obwohl das Arbeitsvolumen gleich geblieben oder zum Teil gestiegen ist, was zu einer Verminderung der individuellen Freiheitsgrade geführt hat.

Die Unternehmenshierarchie ist stark formalisiert und die Vorgesetzten verfügen über eine starke betriebliche Stellung. In den Führungspositionen sind vorwiegend Männer zu finden, selbst in den Bereichen, in denen prozentual mehr Frauen beschäftigt sind. Die Leitungspositionen gelten als unteilbar. Entsprechend dem hierarchischen Aufbau von Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen sind für etwaige Regelungen Dienstwege üblich. Zwar sind auch informelle Absprachen und Aushandlungen vor allem zwischen direkten Kolleg/innen an der Tagesordnung, gleichwohl müssen sie durch direkte Vorgesetzte genehmigt werden. Die Vorgesetzten sind auch diejenigen, die den ersten Anlaufpunkt in Konfliktfällen bilden, die in hochqualifizierten Bereichen üblicherweise ‚vor Ort‘ geklärt werden. Nur in besonders problematischen Fällen wird die nächste Hierarchiestufe, z. B. die Abteilungsleitung oder der Betriebsrat, hinzugezogen.

Strukturwandel der Interessenvertretung

Die Strukturen der Interessenvertretung sind traditionell und dichtmaschig aufgebaut. Es gibt insgesamt über 40 Betriebsräte, wovon 35 freigestellt sind. Die gewerkschaftliche Vertretung ist innerbetrieblich gut präsent, die IG Metall-Mitgliedschaft beträgt fast 90% und es gibt ein dichtes Netz aus Vertrauensleuten, weshalb die gewerkschaftlichen Strukturen mit den Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung stark verwoben sind.

„60% meiner Arbeit besteht aus gewerkschaftlicher Arbeit, Vertrauenskörperleitung, weil auch für die Gewerkschaften das keine einfache Zeit ist. Es bedarf im Moment viel Zeit und Kraft, die Gewerkschaft in diesem Laden vernünftig zu repräsentieren. Ich glaube, das gelingt uns ganz gut. Wir haben den zweithöchsten Organisationsgrad [der Mitglieder, verglichen mit anderen Industrieunternehmen, Anm. d. A.] und unsere Mitglieder fordern schon ganz schön. 40% ist die Tätigkeit im Gesamtbetriebsrat“ (Gesamtbetriebsrat).

Die Gewerkschaftsarbeit und die Vertrauenskörperleitung gehören zu den zentralen Aufgaben des Gesamtbetriebsrates und nehmen fast zwei Drittel der gesamten Arbeitszeit ein. Darüber hinaus bilden die klassischen Gebiete wie Lohn- und Personalpolitik sowie Tarifwesen die zentralen Arbeitsfelder. Innerhalb des Betriebsrates wird zur Zeit intern ein Generationswechsel vorbereitet, da einige der älteren Mitglieder ausscheiden. Dies findet in erster Linie deshalb statt, weil die Interessenvertretung auf eine insgesamt veränderte Situation im Unternehmen, gestiegene Anforderungen und eine Verschiebung von Arbeitsschwerpunkten reagieren muss. Der Strukturwechsel wurde zunächst durch personelle und qualifikatorische Veränderungen innerhalb der Belegschaftsstruktur eingeleitet.

„Der Betriebsrat war Mitte der 1980er Jahre ein Sozialarbeiter. In diesen Bereichen, in denen ich tätig war, mit großem Anteil ungelernter und ausländischer Kollegen, war das eine ganz andere Fragestellung als heute. Du hast heute mit selbstbewussten und gut ausgebildeten Facharbeitern zu tun. Die gehen nicht mehr zum Betriebsrat, wenn sie die Schutzhandschuhe nicht kriegen, das regeln sie mit ihren Vorgesetzten selbst. Auch Eingruppierungsfragen, früher unser Thema, klärt ein Großteil der Belegschaft mit ihren Vorgesetzten selbst. Erst wenn es nicht klappt, wird der Betriebsrat eingeschaltet. Zu Themen des Betriebsrats gehören heutzutage z. B. die Produktionsauslastung, die Taktvorgaben, die Technik, Zukunftsinvestitionen: Das sind Riesenthemen geworden. Es vergeht kaum ein Jahr, dass sich der Betriebsrat nicht um Investitionen kümmern muss. Wir müssen z. B. nächstes Jahr über die Modul-Nachfolge reden: 1997 ist die zweite Investitionssicherungsvereinbarung abgeschlossen, wo wir die Werke bis 2007 gesichert hatten und 2007 ist übermorgen. Das sind also Investitionsströme, Investitionsvereinbarungen bis hin zum Eurobetriebsrat. Das ganze ist internationaler geworden“ (Gesamtbetriebsrat).

In der Vergangenheit wiesen die Betriebsratsstrukturen also eher eine soziale Ausrichtung auf und bedienten Interessenvertretungsansprüche der Beschäftigten, die sich eher auf Arbeitsschutz und Lohnsicherheit bezogen. Inzwischen haben die Beschäftigten diesbezüglich die Vertretung ihrer Interessen vielfach selbst übernommen und die Betriebsratsarbeit wurde um unternehmenspolitische Themen erweitert wie Produktionsauslastung, Technikstand, Bilanzierungen und Investitionen auch im internationalen Vergleich sowie die Einbindung und Beteiligung des Europäischen Betriebsrates in die Arbeitsbeziehungen.

„Es gibt inzwischen viele Dinge, die wir auf der Gesamtbetriebsrats-Ebene geregelt haben, die mittlerweile in den Eurobetriebsrat eingehen. Normalerweise ist laut Vereinbarung der Eurobetriebsrat nur zur Konsultierung da. Er ist laut Betriebsverfassung kein Verhandlungsgremium, aber inzwischen ist er ein Verhandlungsgremium geworden. Auch das Management hat erkannt, dass es ganz große Vorteile hat, auf der EU-Ebene ein Organ zu haben, mit der Arbeitnehmerschaft zu diskutieren und Vereinbarungen zu treffen und das ist heute so selbstverständlich, als ob der Betriebsrat hier tagen würde“ (Gesamtbetriebsrat).

Um die neuen Anforderungen zu bewältigen, wurde gleichfalls eine erhebliche Höherqualifizierung der Betriebsräte notwendig. Und tatsächlich ist in den letzten Jahren insgesamt das Qualifikationsniveau der Betriebsrät/innen stark gestiegen; Mitglieder ohne qualifizierte Ausbildung sind kaum noch darin vertreten. Der Betriebsrat begreift sich selbst als Co-Management und für die adäquate Ausübung dieser Funktion hat er seinen Kompetenzpool um Qualifikationen aus dem Managementbereich erweitert. Nichtsdestotrotz wird der Begriff ‚Co-Management‘ als Etikettierung empfunden, die nicht gerne angenommen wird. Dennoch wird die enge Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung als unabdingbar angesehen, um die Standortsicherheit zu festigen und Arbeitsplatzabbau zu verhindern.

„Der Hemdsärmelige Betriebsrat, der Arbeiterführer mit der roten Fahne voran, das ist vorbei. Der schlimme Begriff, aber im Grunde gut gemeint, ist das Co-Management. Ob wir das wollen oder nicht, teilweise sind wir selber schuld, dass wir dieses Etikett gekriegt haben, aber man wird als Betriebsrat in diese Rolle gedrängt, man kommt nicht mehr drum herum. Da kannst du nicht sagen: ‚Dieses Etikett möchte ich nicht, ich will lieber der mit der roten Fahne und Arbeiterführer sein.‘ Du musst halt schauen, wo deine Truppen sind“ (Gesamtbetriebsrat).

Die kooperative Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung basiert auf einem Grundkonsens und „vernünftigen“ Umgang miteinander. Der Betriebsrat sieht sich dabei nicht als eine zweitrangige Regulierungsinstanz, die die Regulierungsabsichten der Unternehmensleitung sozialverträglich umsetzt, sondern als einen gleichwertigen Verhandlungspartner und ein Gegengewicht zu den ökonomischen Interessen der Unternehmensleitung. Mit seinen Kompetenzen und starkem Rückhalt in der Belegschaft stellt er eine Kapazität dar, der von Seiten der Unternehmensleitung Akzeptanz und Vertrauen entgegengebracht wird. Er ist daher sowohl eine Instanz der Unternehmensentwicklung als auch eine Vertretung der Beschäftigteninteressen. Die Regulierung der gesellschaftlichen Anforderungen wird jedoch durch den Betriebsrat, der angesichts der Sparmaßnahmen und des Arbeitsplatzabbaus gegenüber ‚zusätzlichen‘ betrieblichen Aufgaben eine kritische Position einnimmt, zwar nicht blockiert, aber auch nicht mitgetragen. Diese Anforderungen werden – im Sinne eines „es ist nicht unser Programm“ – nicht als Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung angesehen.

Wandel der Unternehmenskultur und betriebliche Veränderungsprozesse

Ein „vernünftiger Umgang miteinander“ bildet den Grundstein für alle Normen, Wert- und Handlungsorientierungen der Unternehmenskultur und damit die Grundlage für die Ausbalancierung von ökonomischen, ökologischen oder gesellschaftlichen Anforderungen, die bewältigt werden sollen. Um hochgesteckte Ziele auf diesem Ge-

biet zu erfüllen, entwickelte das traditionsreiche Unternehmen Mitte der 1990er Jahre ein Diversity-Management, das das Ziel verfolgt, die soziale und kulturelle Vielfalt der Belegschaft wirtschaftlich besser zu nutzen. Mit dem Programm gewannen die subjektiven Ansprüche der Mitarbeiter/innen an Bedeutung und ihre Umsetzung wurde infolgedessen erleichtert. Damit erhofft sich das Unternehmen, die individuellen Potentiale seiner Mitarbeiter/innen stärker auszuschöpfen.

„Die Konzernspitze sieht Diversity als ein Teil der Unternehmensstrategie, wobei wir, als das Thema nach Deutschland kam, hier überlegen mussten: Wie passen wir so ein Thema an die Umstände und die Mitbestimmung an. Die Gesetzgebung und die Art, Business zu machen, ist in den USA anders als in Deutschland und wir mussten gucken: wie kriegen wir ein Verständnis dafür, was man mit Diversity-Management meint und was können wir konkret tun? Das zweite war es, auf welche Bereiche beziehen wir es, nehmen wir auch die Lebensumstände mit rein, also das Thema Work-Life-Balance, auch den Familienstatus, ob man Kinder hat oder nicht, oder Pflegebedürftige zuhause betreut“ (Diversity-Manager⁴³).

Das ‚amerikanische‘ Diversity-Management wurde an die deutsche Betriebsverfassung, die bei der deutschen Tochter vorherrschenden Traditionen, Werte und Normen sowie die lokal gewachsene Kultur der Vielfalt angepasst und in ein standardisiertes Verfahren überführt. Dennoch wird das Programm sowohl von vielen Beschäftigten als auch vom Betriebsrat als fremdbestimmt und aufgesetzt empfunden.

Mit einem Wechsel an der Konzernspitze Anfang 2000 wurde die deutsche Tochter mit neuen Anforderungen konfrontiert, die mit der Umsetzung sozialer Ansprüche seitens der Konzernleitung einhergegangen sind. Seitdem ist das Metallunternehmen bemüht, auch vor Ort mehr für die Gemeinschaft zu tun und gesellschaftliche Anforderungen innerbetrieblich umzusetzen. Es wurde eine Abteilung eingerichtet, die soziale Projekte für die Mitarbeiter/innen organisiert und zur Mitwirkung angeregt. Die Unternehmensleitung beabsichtigt damit, die Strukturen für soziales Engagement im Unternehmen zu etablieren und die in sozialen Projekten erworbenen Fertigkeiten und Kompetenzen zu nutzen.

„Unsere Company ist ein Familienunternehmen, d. h. die meisten stimmberechtigten Aktien liegen noch in den Händen der Gründerfamilie. Und der kommt es darauf an, dass der Unternehmensname positiv in der Öffentlichkeit steht. Sie wollen, dass ihr Unternehmen noch in 200 Jahren existiert. Es ist also kein kühl kalkulierendes Aktienunternehmen, wie die Deutsche Bank. Und wir haben den großen Vorteil, dass wir seit einigen Jahren ein Familienmitglied als Unternehmenslenker, als Chairman haben, der auch aktiv die Geschäfte betreibt. Er hat es sich zum Ziel gesetzt, die Welt ein wenig zu verbessern, lebenswerter zu machen – „try to make the world a better place“ – und in diesem Zusammenhang möchte er, dass sich seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesellschaftlich engagieren. Und damit sie das auch tun und an das gesellschaftliche Engagement herangeführt werden, erlaubt er ihnen an zwei Arbeitstagen zu fehlen und sich in dieser Zeit gesellschaftlich zu engagieren“ (Corporate-Citizenship-Manager).

Wie das Diversity-Management bildet auch das Corporate-Citizenship-Management eine Regulierungsstruktur, die nicht selten als aufgesetzt empfunden wird. Sie

⁴³Die Position des Diversity-Manager wurde im Unternehmen mit der Implementation des Diversity-Managements etwa Mitte der 1990 Jahre eingerichtet.

greift bisher nicht in allen Unternehmensbereichen und Hierarchien und kann daher nicht von allen Beschäftigten genutzt werden. Deutlich wird dies vor allem an den begrenzten Teilnahmemöglichkeiten von gewerblichen Mitarbeiter/innen, während Angestellte ihre Teilnahme überwiegend problemlos organisieren können.

„Es sind überproportional viele Angestellte dabei, weil wir hier natürlich viel mehr Lohn- als Gehaltsempfänger haben. Lohnempfängerbeteiligung ist ein Problem. Es ist auch ein Problem, dass die Lohnempfänger nur sehr begrenzten Zugriff auf das Intranet haben. Im Meisterbüro steht der Computer und da müssten sie reingucken. Die Angestellten haben das natürlich und kriegen von uns auch diese Informationen. In die Newsletter schreiben wir zwar immer rein: ‚Bitte bei den regelmäßigen Mitarbeitertreffen weitergeben!‘ Aber ob das tatsächlich weitergeleitet wird, das weiß ich nicht“ (Corporate-Citizenship-Manager).

Damit bildet das Corporate Citizenship eine Handlungsoption mit einer begrenzten individuellen Nutzbarkeit. Gerade dieser Umstand wird vom Betriebsrat scharf kritisiert, der ein unternehmerisches Engagement für ambivalent hält, das Mitarbeiter/innen trotz Sparmaßnahmen und Arbeitsplatzabbau von der Arbeit abzieht.

Im Vergleich zu den Umsetzungsstrukturen für familiäre und soziale Ansprüche, die sich noch stark im Veränderungsprozess befinden, sind die Umsetzungsstrukturen ökologischer Anforderungen in diesem Unternehmen bereits fest etabliert. Die Umweltansprüche wurden schon in den 1980er Jahren ernst genommen, weshalb inzwischen in Hinblick auf die Produktionsweise, den Umgang mit Ressourcen und Recycling hohe Umweltschutzstandards entwickelt wurden, die weit über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Neben den regelmäßig aktualisierten „Öko-Auditierungen“ wurde ein hauseigenes Produktions- und Qualitätsmanagement entwickelt, das alle Arbeitsbereiche und Beschäftigten einbezieht.

Bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Unternehmensansprüche werden also gleichfalls ökologische, soziale und familiäre Anforderungen und Interessen mit einbezogen. Deren betriebliche Regulierung schafft für das Unternehmen neue Ressourcen, die als Imagesteigerung, soziale Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen sowie Mitarbeitermotivation nutzbar werden. Damit wird trotz kritischer Einwände eine Win-Win-Situation erzeugt, von der beide Seiten profitieren können. Dass es sich dabei nicht lediglich um eine Abschöpfung neuer Produktivitätsquellen handelt, bezeugt die Kontinuität, mit der auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die neu entstandenen Systeme am Laufen gehalten werden, selbst wenn die Präsenz dieser Themen in der letzten Zeit aufgrund bereits erreichter Standards zurückgegangen ist.

„Wir hatten vor zwei Jahren eine Restrukturierung, da ist eine Menge älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegangen. Die Personaldecke ist ziemlich ausgedünnt worden und dann kamen die wahnsinnigen Sparkonzepte und ich habe gedacht, dass die Freistellung zumindest ausgesetzt wird. Das ist nicht passiert und ich habe nicht interveniert. Und das kann nur daran liegen, dass es dem Unternehmen etwas nutzt. Also trotz aller Budgetknappheit ist der Nutzen in Augen der Geschäftsleitung größer, als das, was wir aufwenden“ (Corporate-Citizenship-Manager).

Die betrieblichen Veränderungsprozesse verliefen in etwa parallel zu den öffentlichen Debatten in Hinblick auf Ökologie, Soziales und Familie. Deshalb lassen sich

diese Prozesse mehr oder weniger als Spiegel des gesellschaftlichen Wandels erkennen. Sie wurden zumindest zum Teil durch den äußeren Druck dieser Debatten ausgelöst und, da es sich um ein international agierendes Unternehmen handelt, auch durch Entwicklungen außerhalb der Bundesrepublik. Für das Einleiten von Veränderungs- und Regulierungsprozessen waren einflussreiche Schlüsselpersonen an der Konzernspitze und in der Unternehmensleitung als „Überzeugungstäter“ entscheidend:

„Sie müssen Menschen haben, ob Individualisten oder Mannschaftsspieler, auf jeden Fall entschlossene Überzeugungstäter, die irgendeine Sache voranbringen wollen und dafür Mitstreiter gewinnen müssen, weil man allein gegen Windmühlen kämpft. Und so bauen wir hier die Dinge auf“ (Betriebsrat).

Managementsysteme und ihre Nutzbarkeit durch Beschäftigte

Die Strukturen zur Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen werden formal und hierarchisiert in Form von Managementsystemen mit Steuerungs- und Kontrollinstanzen aufgebaut. Gestützt werden sie im kleinen Umfang durch informelle Absprachen, in die Vorgesetzte einbezogen werden. Ihre Nutzung durch Beschäftigte hängt i. d. R. von den betrieblichen Erfordernissen und der Zustimmung der Vorgesetzten ab:

„Das ist das Verständnis, das wir haben: Wir geben Projekte fachlich frei. Ob das zu der Zeit, in der der Mitarbeiter dieses Projekt gerne durchziehen würde, aus betrieblichen Belangen möglich ist, das können wir nicht entscheiden. Das kann nur der Vorgesetzte. Der Vorgesetzte kann sagen: ‚Viele Mitarbeiter sind wegen der Grippewelle abwesend, jetzt willst du auch noch das Programm machen. Das mach mal schön nächsten Monat.‘ Er hat das verbrieftete Recht, das zu tun, wenn wir das Projekt freigegeben haben, aber es muss mit den betrieblichen Belangen übereinstimmen“ (Corporate-Citizenship-Manager).

Die Regulierung ökologischer Anforderungen hat im Unternehmen eine lange Tradition. Inzwischen ist die Verfahrensweise hochgradig standardisiert und anhand von Audits nach ISO-,⁴⁴ EMAS-Normen⁴⁵ und dem umfangreichen hauseigenen Managementsystem, das Arbeitssicherheit, Produktqualität und Umweltschutzstandards einbezieht, belegbar.

„Eins der wichtigsten Dinge dabei ist, bei solchen Sachen können Sie das nicht dem Zufall überlassen, dass man ein Verfahren hat. Und zu einem Verfahren gehört eine Prozessbeschreibung und Rollen- und Aufgabenverteilung: Wer hat hier was zu tun. Wir arbeiten hier nach dem hauseigenen Produktionssystem HPS und dort sind gerade diese Dinge sehr aufwendig beschrieben. Dort wurde auch der Umgang mit den Ressourcen beschrieben. ISO oder EMAS, das ist sicherlich eine spannende Geschichte, aber wir haben noch viel mehr oben drauf gesattelt. Jeder Unternehmensbereich wird regelmäßig jährlich untersucht und zertifiziert und der Mitarbeiter sieht natürlich, dass das für Unternehmen wichtig ist, wenn immer wieder geprüft wird, ob man sich nach den Regeln verhält und das verändert natürlich auch das Denken mit der Zeit. Wir versuchen hier intern, an Dingen zu arbeiten wie z. B. Mülltrennen, ein ganz banales Beispiel. Wir

⁴⁴Die Abkürzung ISO (International Organization for Standardization) steht für die Internationale Organisation für Normung, die internationale Normen in allen Bereichen mit Ausnahme der Elektrik und der Elektronik erarbeitet (vgl. <http://www.iso.org>).

⁴⁵Die Abkürzung EMAS steht für Eco-Management Audit Scheme. EMAS wurde von der Europäischen Union entwickelt und ist ein Gemeinschaftssystem für das freiwillige Umweltmanagement und umweltbezogene Betriebsprüfung für Unternehmen (vgl. <http://www.emas.de>).

stellen nicht einfach einen großen Container, sondern versuchen mit den Rohstoffen sorgfältig umzugehen“ (Vertreter der Geschäftsleitung).

Diese Managementsysteme bilden auch die Handlungsrahmen für die subjektive Umsetzung ökologischer Anforderungen, wären aber ohne Beteiligung der Beschäftigten, deren Umweltbewusstsein seit ihrer Einführung gestiegen ist, nicht umsetzbar. Sie können sich ferner am Vorschlagswesen beteiligen, in das Öko-Wettbewerbe mit Anerkennungsprämien eingebettet sind. Darüber hinaus arbeiten Betriebsrat und Management an der Verbesserung betreffender Umweltschutz- und Arbeitssicherheitsstandards in einem gemeinsamen Sicherheitsausschuss zusammen, der in regelmäßigen Abständen tagt.

„Das Bewusstsein für ökologische Probleme ist enorm, das muss man sagen. Das ist gegangen bis zum Anstreicher, der die Werkzeuge gestrichen hat. Jeder sollte seine Umweltaspekte kennen und die Auswirkungen der Mittel, die er bei der Arbeit verwendet und dann entscheiden, ob er lösemittelhaltige oder lösemittelfreie Farben verwendet. Das ganze Awareness, das Bewusstsein für den Umweltschutz entwickeln, das dann eingesetzt hat, das hatte wahnsinnige Auswirkungen gehabt. Jede Abteilung hat für sich überlegt, was sind meine Umweltaspekte, wie gehe ich damit um. Das war schon klasse“ (Umweltbeauftragter).

Die Managementsysteme des Diversity und Corporate Citizenship eröffnen Handlungsoptionen für die subjektive Umsetzung der sozialen Anforderungen. Um jedoch subjektive Ansprüche innerhalb dieser Strukturen erfolgreich zu realisieren, sind mehr individuelle Durchsetzungsressourcen wie z. B. Zeitflexibilität, Qualifikation und Status notwendig als bei der Umsetzung ökologischer Ansprüche, die nahezu automatisch innerhalb der Systeme kanalisiert werden. Dabei bezieht Diversity-Management stärker die Lebenssituation, Bedürfnisse, Interessen und Ansprüche der Mitarbeiter/innen ein, das Corporate-Citizenship-Management greift hingegen die sozialen Ansprüche auf und setzt sie in sozialen Projekten unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen um.

Das Diversity-Management hat eine längere Tradition als das Corporate-Citizenship-Management und trat zunächst in Form von Erklärungen in Erscheinung. Darauf folgte die Einrichtung der Stelle für einen Diversity-Beauftragten, die später in ein Diversity-Management überführt wurde. Inzwischen ist das Managementsystem nach „Diversity Councils“ ausdifferenziert und in vielen „Resource Groups“ verzweigt. Diversity-Büro und Diversity-Council haben die Aufgabe, die Richtlinien für die Arbeit der Gruppen auszuarbeiten und zu kontrollieren sowie die Arbeit der Gruppen mit Räumen, Material etc. zu unterstützen. Die Arbeit der Gruppen erfolgt im Rahmen einer Zielvereinbarung, die zwischen der Gruppe und dem Diversity-Büro abgeschlossen und in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen gebracht wird. Wenn die Gruppentreffen innerhalb der Arbeitszeiten stattfinden, werden sie durch bedarfsorientierte Freistellungen unterstützt.

„Das wird vom Diversity-Büro aus gemacht. Die Resource Groups haben Richtlinien, nach denen sie sich gründen und arbeiten können und anerkannt werden. Wenn sie anerkannt sind, bekommen sie eine Anfrage, dass sie eine Zielvereinbarung formulieren, die mit den Zielen vom Unternehmen abgestimmt ist. Sie bekommen Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt, wie die e-mail-Kontakte, e-rooms, Web-Seiten, aber auch Möglichkeiten sich zu treffen, weil das häufig

auch außerhalb der Arbeitszeit stattfindet, weil das einfacher ist für die Gruppen, sich abzustimmen. Es kommt sehr viel Motivation aus den Arbeitsgruppen selber, wenn man das ernst nimmt und den Arbeitsgruppen Gehör gibt“ (Diversity-Manager).

In Hinblick auf das Familienengagement der Mitarbeiter/innen werden innerhalb von Diversity-Management vor allem vier Themenblöcke behandelt: Die Work-Life-Balance, frühere Rückkehr der Mütter an den Arbeitsplatz, die aktive Vaterschaft und Pflege von Familienangehörigen im Alter, welche in etwa die privaten Hauptkonfliktfelder der Mitarbeiter/innen abdecken. Darüber hinaus werden größere Veranstaltungen und Seminare organisiert, zu denen Expert/innen eingeladen werden. Zu den Einrichtungen des Diversity-Managements gehört auch eine Notfallkita, in der Kinder bei Bedarf auch täglich untergebracht und fachmännisch betreut werden können.

„Grundsätzlich ist die Kita ein Teil des Diversity-Konzeptes, wo wir sagen: Kinderbetreuung soll sichergestellt werden, wenn sie unterstützend ist. Dann haben wir überlegt, welche Art von Kinderbetreuung notwendig ist und eine Bedarfsanalyse gemacht, also eine Mitarbeiterbefragung und dabei hat es sich herausgestellt, dass so eine Notfallkita das optimale Angebot darstellt und sich inzwischen sehr bewährt hat. Wir hatten im letzten Jahr 3000 Kinder betreut. Bei dem Ferienprogramm müssen wir zum Teil Wartelisten führen, weil wir den Bedarf gar nicht abdecken können. Für Tage, wo die Kita nicht ausgelastet ist, können auch andere Betriebe die Betreuungsplätze in Anspruch nehmen“ (Diversity-Manager).

Die Einrichtung von Corporate-Citizenship-Management wurde durch eine informelle Anfrage von Seiten des Managements eingeleitet und sukzessive zu einer zentral gesteuerten Abteilung für soziales und ökologisches Engagement ausgebaut, die mit der Projektorganisation beauftragt wurde. Die Abteilung verfügt über eine Intranetseite mit aktuellen Informationen, verschickt Newsletter und publiziert durchgeführte Projekte in der Werkszeitung.

„Wir stellen Projektvorschläge ins Intranet und wir schreiben Newsletter, die wir alle drei Monate verschicken und in denen wir über gelaufene Projekte berichten und über Projekte, für die noch Mitarbeiterunterstützung benötigt wird. Zweite Möglichkeit ist, wenn der Mitarbeiter selbst aktiv wird, dann kann er auf ein Formular gehen und ein Projekt dort einstellen. Dann wird das geprüft. Dann ist das Projekt rein fachlich im Rahmen der Freistellung abzuleisten“ (Corporate-Citizenship-Manager).

Für die sozialen Projekte im Rahmen des unternehmerischen Engagements können Beschäftigte bis zu zwei Tagen Freistellung in Anspruch nehmen, die auf Veranlassung der Konzernspitze vereinbart und eingeführt wurde. Die Hauptnutznießer der Regulierungen sind in den Angestelltenbereichen zu finden. Dies scheint freilich nicht am fehlenden Interesse und Bedarf gewerblicher Mitarbeiter/innen zu liegen. Als entscheidend für die Partizipation an den sozialen Projekten oder den Diversity-Gruppen entpuppen sich die individuell verfügbaren Handlungsspielräume im Rahmen der Arbeits- und Betriebsorganisation, die bei den hochqualifizierten Angestellten erheblich größer sind, als bei den Mitarbeiter/innen in der Fertigung. Die dort beschäftigten Programmierer verfügen zwar über hohe Qualifikationen, können aber aufgrund der Arbeitsorganisation und Personalknappheit ihren Arbeitsplatz kaum verlassen. Ebenfalls nutzen die gewerblichen Arbeitnehmer/innen die Notfallkita vergleichsweise wenig, was jedoch darauf zurückgeführt werden könnte, dass im gewerblichen Be-

reich nur wenige Frauen und damit auch kaum Betreuungsverantwortliche zu finden sind.

Aufgrund der geringen Inanspruchnahme durch gewerbliche Arbeitnehmer/innen haben diese Regulierungen aus der Perspektive des Betriebsrates weniger den Anschein betrieblich verbindlicher Regulierungen, denn eines freiwilligen Programms, das für die Beteiligten nicht verpflichtend ist. Angesichts der Ausgrenzung bestimmter Arbeitnehmer/innengruppen lässt sich laut Betriebsratsaussage von „einer ernsthaften Umsetzung sozialer Ansprüche kaum reden“:

„Der Kollege am Band, der in Schichten arbeitet, bei der dünnen Personaldecke oder völlig unabhängig davon, ob es eine dickere Decke geben würde, der kommt da nicht weg. Wenn ich zum Vorgesetzten gehen und sagen würde: ‚Ich will vorm Behindertenheim Schnee fegen‘, dann würde er sagen: ‚Geh‘, das würde keinen hier interessieren. Dann würde nicht ein Stück weniger vom Band laufen. Aber die Kollegen, die die Produktion fahren und die Kohle für die Firma verdienen, die können da nicht mitmachen. Also, wenn das eine gewachsene Struktur wäre, dann würde man auch die Möglichkeit finden, dass sie auch mitmachen können, dann würde man auch großen Wert drauf legen“ (Gesamtbetriebsrat).

Kritisch positioniert sich der Betriebsrat auch zur Umsetzung ökologischer Anforderungen, die zwar bei der Produktion, nicht aber bei den Produkten selbst angemessen beachtet werden, da in den USA hierfür andere Ökostandards vorherrschen: „Auf dem Werksgelände gibt es überall Bäume, die im Rahmen eines Begrünungsprojektes gepflanzt wurden, aber z. B. Filteranlagen, da haben wir wenig entwickelt“ (Gesamtbetriebsrat).

Die Handlungsspielräume für die Umsetzung erweiterter Ansprüche sind *formal* für alle Beschäftigten unabhängig vom Geschlecht gleich. Dennoch treten in der Betriebspraxis Unterschiede zwischen Gewerblichen und Angestellten bei der Umsetzung sozialer Ansprüche auf und zwischen Frauen und Männern bei der Umsetzung familialer Ansprüche, die für Frauen üblicher und akzeptierter sind. Zwar können auch Männer auf niedrigen Positionen, bzw. selbst männliche Führungskräfte familiale Belange im Unternehmen umsetzen, letzteres ist jedoch nur mit beträchtlichem Aufwand und unter Bewältigung ideologischer Barrieren realisierbar, die zu einer Sackgasse für die berufliche Karriere werden können. Aufgrund der Ausdünnung der Personaldecke haben sich die Spielräume für die Umsetzung subjektiver Ansprüche auch für die Entwicklungsbeschäftigten vermindert: Eine Arbeitszeitreduktion aufgrund von Familienbelangen ist zwar formal möglich, sie wird aber aufgrund der Personalknappheit und der Vollzeitkultur von männlichen ebenso wie von weiblichen Mitarbeiter/innen eher zögerlich in Anspruch genommen. Von den Teammitgliedern kann eine Verkürzung der Arbeitszeit sogar als unkollegial aufgefasst werden, da die Arbeit dann zusätzlich auf die ohnehin stark belasteten Team-Kolleg/innen verteilt werden muss. Dies gilt sowohl für die hochqualifizierten Männer als auch Frauen, die zu den wenigen die Elternzeit insgesamt beanspruchenden Beschäftigten gehören und für die diese Inanspruchnahme einen Karriereknick nach sich ziehen kann.

„Die offizielle Durchsetzung der Elternzeit war problemlos, weil das Unternehmen ja offiziell so etwas mit vielen Maßnahmen unterstützt, jetzt nicht um die Väter primär zu fördern. Die Teil-

zeitmöglichkeiten sind schon vor allem auf die Frauen ausgerichtet. Aber nichtsdestotrotz gab es da formal überhaupt keine Probleme. Die Tatsache, dass das nicht gerade Karriere fördernd ist, das wurde mir schon vermittelt“ (Mitarbeiter).

An der Akzeptanz seitens der Kolleg/innen, der Vorgesetzten und der betroffenen Männer selbst vermochte das Diversity-Management bisher wenig zu ändern, auch wenn die Angebote von beiden Geschlechtern frequentiert werden. Der verhältnismäßig hohe Männeranteil ist jedoch mit der Belegschaftsstruktur erklärbar.

„Wir sind nicht in allen Bereichen männerdominiert, aber die technischen Bereiche sind schon sehr männerlastig. Wenn wir eine gemischte Belegschaft haben wollen, müssen wir schauen, welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, dass in vielen Bereichen überwiegend Männer arbeiten und ob das mit dem Thema Work-Life-Balance etwas zu tun hat. Wenn wir z. B. Frauenprogramme starten, dann gewinnt dieses Thema an Bedeutung, wobei nicht raus gefunden wurde, was das für Männer bedeutet. Es gibt einige Männer, die die Elternzeit wahrnehmen möchten und dafür gibt es wenig Verständnis. Einerseits von den männlichen Vorgesetzten, die das gar nicht nachvollziehen können, andererseits sind die Kollegen manchmal nicht unterstützend“ (Diversity-Manager).

Zu den Hauptakteuren der betrieblichen Regulierung gehören die Unternehmensleitung, das Management und der Betriebsrat. Die Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen nehmen hauptsächlich die Spitzenkräfte vor, die Konzern- und Unternehmensleitung. Sie veranlassen es, für die Belegschaft umfangreiche systemisch regulierte und hierarchisch gesteuerte Möglichkeiten zu schaffen, die diese individuell für ihre Belange zwar nutzen, aber kaum verändern oder mitgestalten können.

1.1.2 Kommunalverwaltung – Formalisierte Regulierung

Die Verwaltungsbehörde ist eine Großorganisation, die auf eine Jahrzehnte alte Tradition zurückblicken kann. Sie beschäftigt mehr als 18.000 Mitarbeiter/innen und gehört damit zu den größten Arbeitgeber/innen der Stadt. Wie viele andere Betriebe des öffentlichen Sektors hat sie in den letzten Jahren mit erheblichen finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen und war gezwungen, Arbeitsplätze abzubauen.

Der Umfang und Ausdifferenzierung der Arbeitsbereiche sind bei der Kommunalverwaltung gestiegen. Sie weist sowohl aufgrund ihrer Organisationsform als auch ihrer Größe weder eine einheitliche Betriebs- noch Führungskultur auf. In den einzelnen Arbeitsbereichen entwerfen die Leitungen eigene Führungsleitbilder und Führungskulturen, die sich auf zwei formale Führungsinstrumente – das Mitarbeitergespräch und das Beurteilungswesen – stützen, weshalb auch die individuellen Freiheitsgrade je nach Vorgesetzten stark variieren.

„Es gibt viele Führungskulturen und Weisen, je nach dem wie ernst das die Vorgesetzten nehmen. Jeder Amtsleiter oder Leiterin bestimmt, was in ihrem Amt passiert. Beurteilungswesen und Mitarbeiterjahresgespräch sind die beiden Instrumente für die Mitarbeiterführung. Darin sind die Führungskräfte geschult worden und das ist Pflicht“ (Personalrätin).

Die Stadtverwaltung ist formal und hierarchisch stark strukturiert. Die Führungspositionen werden primär von Männern bekleidet und gelten als unteilbar, übrigens auch in den Arbeitsbereichen, die einen hohen Frauenanteil aufweisen und in denen Frauen

die Leitungspositionen bekleiden. In diesen Strukturen bilden formalisierte Verfahren das Prinzip von organisationalen Entscheidungs-, Umsetzungs- und Verhandlungsprozessen. Zwar können direkte Mitarbeiter/innen individuelle Absprachen informell treffen, in der Regel wird jedoch der Dienstweg eingehalten und dazu gehören die üblichen Absprachen mit den direkten Vorgesetzten, die auch in Konfliktfällen die erste Anlaufstelle bilden. Bereichsleitung bzw. Personalrat werden in der Regel ausschließlich in problematischen Fällen angerufen.

„Es gibt Dienstvereinbarungen und die konkrete Umsetzung ist eine interne Geschichte, bei der der Vorgesetzte eine wesentliche Rolle spielt. Bei dem sozialen Engagement haben wir noch keine Erfahrungswerte, aber ich könnte mir vorstellen, dass das von der Überzeugung und dem persönlichen Engagement der Vorgesetzten abhängt, wie groß die Spielräume für Beschäftigte sind“ (Personalrätin).

Die Arbeitsorganisation ist je nach Sachgebiet und Arbeitsbereich unterschiedlich: Meist ist sie in Form von Einzelarbeitsplätzen, seltener arbeitsgruppen- oder teamförmig gestaltet. Die Arbeitszeiten sind flexibel als Gleitzeit von 6 bis 20 Uhr mit Kernarbeitszeit aufgebaut. Außerdem können Arbeitnehmer/innen auf den Arbeitszeitkonten zwischen minus 20 und plus 20 Stunden ansammeln. Im Hinblick auf die Arbeitszeiten haben Beschäftigte daher recht gute Möglichkeiten, ihre erweiterten Ansprüche umzusetzen. Die hochqualifizierten Beschäftigten verfügen innerhalb festgelegter Rahmen über größere individuelle Gestaltungsspielräume bei der Arbeitszeitgestaltung als die weniger qualifizierten Arbeitnehmer/innen.

Die Personalratsstrukturen weisen herkömmliche Züge auf, d. h. die Arbeitsschwerpunkte liegen in den klassischen Arbeitsfeldern der kollektiven Interessenvertretung wie Arbeitszeit, Lohn und Gehalt, Arbeitsschutz und -sicherheit etc. Die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitgeber/innen und dem Personalrat wird von Seiten des Personalrates als „positiv besetzt und kooperativ“ beschrieben. Konflikte werden nicht beschwichtigt, sondern bewusst angegangen:

„Die Zusammenarbeit ist überwiegend positiv. Wir erleben eine Gesprächsbereitschaft, und dass man zu verschiedenen Problemen miteinander kommuniziert. Nicht immer! Aber für den überwiegenden Teil ist die Bereitschaft grundsätzlich da“ (Personalrätin).

Die Arbeitgeber/innen und der Personalrat bilden die hauptsächlichen Regulierungsakteure der Kommunalverwaltung, die neue Regulierungen initiieren und vornehmen. Dem Regelfall nach bilden sie also *die* Instanzen, die die Optionen für die Umsetzung erweiterter Ansprüche gestalten, und die in der Regel in Form von Dienstvereinbarungen genutzt werden können. Die Beschäftigten können zwar diese formalen Regulierungen in Anspruch nehmen, außer dem Einfluss über ihre Interessenvertretung haben sie jedoch selbst wenige Möglichkeiten, auf die Regulierungen einzuwirken.

Über die üblichen verwaltungstypischen Aufgaben hinaus setzt sich die Stadtverwaltung weitere, das Gemeinwohl betreffende Aufgaben und Ziele, die im Bereich der bürgerschaftlichen Arbeit liegen, also in sozialen und ökologischen Initiativen und Projekten, für welche sich die öffentliche Institution engagiert. Der Hauptantrieb für die im Grunde für eine Kommunalverwaltung (noch) eher untypischen Aktivitäten

kam von der Leitung der Stadtverwaltung, die sich privat engagierte und in der Behörde persönlich initiativ wurde. Mit dem Ziel, soziales Engagement als Handlungsfeld und -option für die Mitarbeiter/innen zu institutionalisieren, wurden Aushandlungs- und Regulierungsprozesse als ‚Regulierung auf Probe‘ eingeleitet: Es wurde ein Pilotprojekt ins Leben gerufen, an dem sich Beschäftigte beteiligen konnten. Nach der Erprobungsphase, während der das Interesse an einer Projektbeteiligung sondiert werden sollte, wurden sukzessive Möglichkeiten für eine Umsetzung vom sozialen und ökologischen Engagement in der Behörde eingerichtet:

„Nach dem erfolgreichen Pilotprojekt wurden die Aktionen auf die gesamte Stadtverwaltung ausgeweitet. Vorher waren es nur einige Dienststellen, mit denen wir versuchsweise das probiert haben. Auf die erste Aktion meldeten sich etwa 100 Beschäftigte. Wir veröffentlichen die Projektangebote im Intranet, und es gibt viele Interessierte. Mitarbeiter, die ohnehin eine Ader dafür haben, wissen darüber schnell Bescheid. In manchen Dienststellen weiß man häufig nicht, wie man das aufziehen könnte. Wir hoffen, dass sich dieses Jahr noch mehr Beschäftigte bei uns melden. Wir wünschen uns, dass die Dienststellen auf uns zukommen und Projekte vorschlagen und wir sie bei der Organisation unterstützen können“ (Mitarbeiterin).

Als Resultat dieser Initiative hat die Kommunalverwaltung eine Abteilung für bürgerschaftliches Engagement eingerichtet, in der zwei Sachbearbeiter/innen tätig sind.⁴⁶ Die Arbeit der Abteilung ist inzwischen fest etabliert und die Beteiligung von Mitarbeiter/innen an den Projekten gewachsen. Um die Projektbeteiligung zu erleichtern und die Motivation zu erhöhen, wurde auf Initiative einer Mitarbeiter/in der Abteilung „unbürokratisch und in kurzer Zeit“ eine Freistellung für organisationsinterne soziale Projekte erwirkt.⁴⁷

„Ich hatte mich damals an die Stadtspitzen mit meinem Vorschlag gewandt, weil ich wusste, dass die größten Arbeitgeber der Stadt auch Freistellungen für soziales Engagement hatten: zwei bis sogar drei Tage. So habe ich auch gegenüber dem Behördenchef und dem Stadtdirektor argumentiert und mein Vorschlag fand Gehör. Die Stadtspitzen haben regelmäßige Treffen und auf einem der Treffen wurde besprochen und entschieden, dass wir mit einem Freistellungstag mit den anderen gleichziehen müssen. Das ging schnell, innerhalb von gerade drei Monaten. Wir haben dann die Freistellung als eine Arbeitsfreistellung für einen Tag formuliert, d. h. jemand, der weniger Stunden arbeitet, bekommt dementsprechend weniger Freistellung. Es ist eine analoge Anwendung wie bei Sonderurlaubsvorschriften“ (Mitarbeiterin).

Die Freistellung können Mitarbeiter/innen für ihre Projektbeteiligung in Anspruch nehmen, wenn sie sich innerhalb ihrer Arbeitszeit an den durch die Abteilung für bürgerschaftliche Arbeit organisierten Projekte beteiligen, jedoch nicht, wenn sie sich im

⁴⁶Inzwischen wurden die Aufgabenfelder der Abteilung erweitert: Zum einen initiiert sie soziale und ökologische Projekte innerhalb der Verwaltung und führt diese unter Beteiligung der Verwaltungsmitarbeiter/innen durch. Zum anderen hat sie die Aufgabe das Engagement innerhalb der Kommune zu fördern und dafür ein neues Instrumentarium zu installieren (z. B. Auszeichnung bester Projekte).

⁴⁷Die beschriebene Regulierung ist für den Öffentlichen Dienst untypisch. Zum einen ist der Regulierungsinhalt neuartig, zum anderen bricht diese Regulierung aus dem herkömmlichen Procedere heraus, das die Beteiligung des Personalrats voraussetzt und üblicherweise langwierig und formalistisch ist.

Privaten freiwillig engagieren. Die Inanspruchnahme erfolgt nach den Modi der Sonderurlaubsvorschriften, also gemäß der im Arbeitsvertrag vereinbarten Arbeitszeit der Teilnehmer/innen.

Die Freistellung stellt nicht das einzige Instrument für die Umsetzung sozialer Ansprüche dar. Engagierte Verwaltungsmitarbeiter/innen können die Gleitzeitregelung und flexible Arbeitszeiten nutzen, eine Projektbeteiligung vorzubereiten oder in der Arbeitszeit eine Projektidee mit Kolleg/innen zu besprechen. Diese Absprachen haben einen informellen Charakter und werden durch die Vorgesetzten nicht in Frage gestellt, auch deshalb nicht, weil soziales Engagement in den oberen Gremien der Behörde stark befürwortet wird. Außerdem werden die Fehlzeiten aufgrund von Projektbeteiligung mit den Vorgesetzten abgesprochen und von ihnen genehmigt. Die Informationen über die Projekte, die Teilnahmebedingungen und die Nutzungsmöglichkeiten der Freistellung werden über Intranet veröffentlicht, zu dem die meisten Verwaltungsbeschäftigten Zugang haben.

„Wir haben dann von der Stadtspitze Bescheid bekommen, dass eine Freistellung möglich ist, wenn man sich engagiert. Daraufhin haben wir das in unserem Intranet veröffentlicht und viele riefen an und fragten, wie sie das zu organisieren hatten. Wir haben dann erst festgestellt, dass es für sie nicht so einfach war, das zu organisieren und haben denen empfohlen, das erst mit ihren Vorgesetzten bzw. Personalsachbearbeitern zu klären, die manchmal etwas Schriftliches von uns verlangten“ (Mitarbeiterin).

Der Personalrat blieb bis auf die Wahrnehmung ihrer Informations- und Zustimmungsrechte an der Regulierung weitgehend unbeteiligt, beäugt die Entwicklung aber vor dem Hintergrund geplanter Stellenabbaumaßnahmen und Leistungsverdichtung kritisch. Die Personalrätin äußert starke Vorbehalte gegen diese Art von Regulierung, die sie als ‚unbezahlt bezahlte Arbeit‘ während der regulären Arbeitszeit kritisiert, die bezahlte Arbeit in Gefahr bringt.

„Wir informieren den Personalrat, wenn Projekte anstehen, an denen sich unsere Mitarbeiter beteiligen. Sie bekommen eine Mitteilung von uns, schriftlich oder manchmal rufe ich vorher auch an und frage, wie ich was formulieren soll und dann kriegen wir den Stempel darauf und bekommen das ziemlich unproblematisch wieder. Unterstützt werden wir vom Personalrat nicht; es wird nur informiert, mehr passiert eigentlich nicht“ (Mitarbeiterin).

Die Freistellung wurde von der Verwaltungsspitze vereinfacht, d. h. ohne die sonst üblichen Verhandlungen mit dem Personalrat auf den Weg gebracht. Trotz seiner kritischen Position versuchte der Personalrat nicht, die Regulierung zu blockieren, er betrachtete sie aber mit ‚Argusaugen‘. Insbesondere wies der Personalrat auf zwei Risiken hin, die mit den Regulierungen einhergehen und für die bisher keine befriedigende Lösung gefunden wurde: Die fehlende Regulierung für Vertretungszeiten und Überstunden, die infolge der Projektbeteiligung anfallen und die Gefahr, dass bezahlte Arbeit durch unbezahlte Arbeit verdrängt wird:

„Wir vom Personalrat sind nicht gegen das bürgerschaftliche Engagement. Aber es muss ganz genau geregelt werden. Nicht, dass wir die Arbeit des Projektes nicht unterstützen, aber wer macht in der Zeit die Arbeit, während die Kollegen den Park sauber machen? Die Arbeit bleibt doch liegen! Kann sich die Stadt leisten, Beschäftigte für soziales Engagement freizustellen, während in verschiedenen Bereichen Planstellen gekürzt werden?“ (Gesamtpersonalrat).

Die Möglichkeit, sich während der Arbeitszeit an sozialen Projekten beteiligen zu können, bewerten die Beschäftigten⁴⁸ selbst, vor allem diejenigen, die an solchen Projekten bereits einmal teilgenommen haben, durchweg positiv und fordern mehr Projekte ein. Das Gros der Teilnehmer/innen kommt aus den hochqualifizierten Bereichen und kann das soziale Engagement verhältnismäßig einfach in ihre gewohnten Arbeitsstrukturen integrieren. Sie müssen sich i. d. R. mit direkten Kolleg/innen in Hinblick auf Vertretung abstimmen und die Zustimmung der Vorgesetzten erhalten. Dies ist in der Regel unproblematisch, überwiegend dann, wenn die Vorgesetzten selbst an Projekten beteiligt sind.⁴⁹

Mit Ausnahme der Freistellung für soziales Engagement weist die Kommunalverwaltung herkömmliche Regulationsstrukturen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ehrenamt und Umweltschutz auf. Dementsprechend können Familienbelange mit Hilfe von Teilzeitregelungen, Elternzeit oder flexibler Gleitzeit umgesetzt werden. Darüber hinaus stehen den Mitarbeiter/innen bei Bedarf die städtischen Kindertagesstätten zur Verfügung, und in Ausnahmefällen können Kinder mit zur Arbeit gebracht werden. Die Umweltschutzbestimmungen entsprechen den gesetzlichen Vorgaben und Vorschriften. Zusätzlich verfügen einige Verwaltungsbereiche über Öko-Auditierungen nach EMAS.

Mit der Regulierung des sozialen Engagements werden einige Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen deutlich, die in der Verwaltung bis dahin außer Acht blieben: Die Möglichkeit, sich für soziale Projekte freistellen zu lassen, macht die Schwierigkeiten sichtbar, mit denen z. B. ehrenamtlich engagierte Mitarbeiter/innen in derselben Behörde zu kämpfen haben, wenn sie für ihre Aktivitäten mehr Freizeit benötigen, bzw. gesetzliche Freistellungen für ihr Ehrenamt in Anspruch nehmen wollen.

„Unsere Beschäftigten setzen sich im Kindergarten- und Schulbereich, Sport und Kultur ein. Und das Engagement von Gewerkschaften, Vertrauensleuten oder diejenigen, die bei Gerichten als Schöffen tätig sind, wird nicht nur nicht honoriert, sondern stellt zum Teil ein großes zeitliches Problem und Konfliktpotential dar. Ich muss jetzt auch zum Sozialgericht, aber ich bin freigestellt, ich kann mir das einrichten. Aber bei denjenigen, die nicht freigestellt sind, läuft es nicht so problemlos ab. Natürlich haben sie gesetzlichen Anspruch darauf, ihre Termine wahrzunehmen, aber sie werden zum Teil an unsichtbaren Fäden im Betrieb gehalten. Die Stadt geht sicherlich nicht gegen diese Mitarbeiter vor, aber sie unterstützt sie auch nicht. Sie fehlen dann am Arbeitsplatz und das kann schon zu Konflikten führen“ (Gesamtpersonalrat).

Zwar werden verbrieft Freistellungen bei Bedarf gewährt, dennoch mangelt es in manchen Abteilungen an Akzeptanz, ohne die eine individuelle Inanspruchnahme er-

⁴⁸Laut der Koordinationsstelle lassen die meisten Beschäftigten wenig Selbstinitiative erkennen, nehmen aber gern teil, wenn ein Projekt zur Durchführung gelangt.

⁴⁹Nicht zu vernachlässigen für die Anwendungsprozesse ist selbstverständlich auch der Nimbus, den diese Projekte, da ihre Initiatoren und Protégés ganz an der Spitze der Behörde sitzen, innerhalb der Verwaltung ausstrahlen. Nur in wenigen Fällen verlangten die Vorgesetzten eine schriftliche Teilnahmebestätigung z. B. eine Mail. Zu Teilnahmeverweigerungen durch Vorgesetzte kam es allerdings bereits in Abteilungen, die ein hohes Arbeitsvolumen aufwiesen und viele Überstunden leisteten.

schwert oder gar verhindert wird. Auch das in der Freizeit geleistete Engagement erfährt in der Verwaltung wenig Anerkennung. Darauf weist die angekündigte Streichung des „freien Karnevalsdienstags“ hin, der traditionell eine über lange Zeit gewachsene Institution bildet und vorrangig von Eltern genutzt wird. Darüber hinaus spielt weder das soziale Engagement noch die Elternschaft im Beurteilungswesen eine Rolle, obwohl von der Abteilung für bürgerschaftliches Engagement betont wird, dass eine Projektteilnahme Möglichkeiten zum Erwerb zusätzlicher sozialer Kompetenzen eröffnet.

„Weder die Qualifikationen von Müttern und Vätern noch das soziale Engagement werden bei Mitarbeiterbeurteilungen berücksichtigt. Bei dem Engagement von Beschäftigten ergibt sich sogar die paradoxe Situation, dass diejenigen, die sich an den städtischen Projekten beteiligen, herausgehoben werden und die, die sich privat engagieren, im Hintergrund bleiben. Ich finde wichtig, dass wir das hinterfragen und betonen“ (Personalrätin).

Die organisationalen Optionen für die Teilnahme an sozialen Projekten sind für beide Geschlechter gleich. Unterschiede treten jedoch bei den Rahmenbedingungen auf, die in Arbeitsbereichen mit einem hohen Arbeitsvolumen ungünstiger sind als in anderen Bereichen. Es zeigen sich ferner Differenzen in Bezug auf die Qualifikationen von Mitarbeiter/innen: Hochqualifizierte verfügen über mehr Spielraum für die Umsetzung als wenig Qualifizierte. Unterschiede zeichnen sich weiter bei den Handlungsoptionen für die Umsetzung familialer Ansprüche ab: Die Regulierung ist frauenorientiert aufgebaut und für diese auch üblicher und akzeptierter. Formal gibt es für männliche Sachbearbeiter Möglichkeiten, Familienbelange problemlos umsetzen. Sie werden jedoch wenig in Anspruch genommen. Vor allem in den Führungspositionen, die überwiegend durch Männer bekleidet werden, ist die Umsetzung familialer Belange selbst für Frauen umstritten.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Regulierung des sozialen Engagements eher als eine Top-down-Regulierung und eigensinnige, ‚kraft des Amtes‘ vorgenommene Umsetzung privater Ansprüche, denn als eine innerhalb der Organisation gewachsene Struktur, die von allen Regulierungsakteur/innen und Beschäftigten getragen wird. Dennoch: Selbst wenn diese Form der Umsetzung vom sozialen Engagement als ‚aufgesetzt‘ erscheint, wird sie von den Mitarbeiter/innen begrüßt, da sie offenbar eine Chance darin sehen, gesellschaftliche Ansprüche in der Arbeit zu realisieren. Trotz oder gerade aufgrund der Ambivalenzen, die diese Regulierungsform zutage treten lässt, öffnet sie der Institution neue Blickwinkel, zum einen bestehende Regulierungen und ihre Einhaltung kritisch zu hinterfragen; zum anderen die gesellschaftlichen Anforderungen, mit den die Stadtverwaltung als eine öffentliche Institution konfrontiert wird, und die Anliegen der Beschäftigten zusammenzubringen und nach dem Win-Win-Prinzip umzusetzen.

1.2 Kleine und mittelständische Unternehmen

In die Untersuchung wurden fünf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU's) einbezogen, die Produkte wie Printmedien, Bekleidung, Anlagen zur Nutzung alternativer Energieformen und Möbel sowie Dienstleistungen in Form von Reiseangeboten auf den Markt bringen. Diese Unternehmen beschäftigen zwischen fünf und 500 Mitarbeiter/innen.

Tabelle 8: Kleine und mittelständische Unternehmen

Unternehmen	Printmedien-Verarbeitung	Mode-Designer	Solaranlagenhersteller	Reiseanbieter	Möbeldesigner
Merkmale					
Unternehmensaufbau	4 Gesellschafter/innen, davon 2 Geschäftsführer/innen jeweils 1 Mitarbeiter/in, Praktikanten / Azubis	Geschäftsführung, höheres Management, 50 Mitarbeiter/innen	Gesellschafterversammlung, 50 Gesellschafter/innen, 2 Geschäftsführer, Delegierte, 100 Beschäftigte	Geschäftsführung, höheres Management, 300 Mitarbeiter/innen	Verwaltungsrat, Geschäftsführung, höheres Management, 500 Mitarbeiter/innen
Int.vertr.	keine	Betriebsrat	Mitarbeitervertr.	Betriebsrat	Betriebsrat
Arbeitsorganisation und Arbeitszeit	Teamförmig, kurze Vollzeit	Projekt- und teamförmig, Vollzeitskultur	Prozessorientiert, Projekt- / teamförmig, Vollzeitskultur	Produktorientiert, Projekte, Teams, Vollzeitskultur	Prozessorientiert, Gruppen- Projektarbeit, Gleitzeit
Art der Ansprüche	Familie/ Soziales/Ökologie	Soziales/ Ökologie/Familie	Ökologie/ Familie/Soziales	Soziales/ Ökologie/Familie	Ökologie/ Familie/Soziales
Regulierung	Familienvereinbarung, Zeitflexibilität soziale Projekte Ökologische Produkte und Produktverfahren	soziale und ökologische Projekte, Zeitflexibilität	Ökologische Produkte und Verfahren Zeitflexibilität	Ökologische Produkte und Verfahren Soziale Projekte Zeitflexibilität	Ökologische Produkte und Verfahren Lokalengagement Zeitflexibilität
Akteure	Gesellschafter/innen, Mitarbeiterin, Familienangehörige, Auftraggeber/innen	Geschäftsführende, Management, Beschäftigte	Gesellschafter/innen, Angestellte, Mitarbeitervertreter	Geschäftsführende, Management, Betriebsrat, Beschäftigte	Geschäftsführende, Management, Betriebsrat, Beschäftigte

Aufgrund der großen Spanne in Hinblick auf die Unternehmensgröße und den Unternehmensaufbau, der von kleinen alternativen Gesellschafterunternehmen bis zum großen familiengeführten Mittelstandsunternehmen reicht, sind in dieser Gruppe beträchtliche Differenzen in Hinblick auf die Kontextbedingungen, die Akteurskonstellationen und die betrieblichen Regulierungslogiken vorfindbar (Tab. 8).

1.2.1 Möbeldesigner – Regulierung im Sinne der Nachhaltigkeit

Der Möbeldesigner ist ein mittelständisches Familienunternehmen, das kurz nach dem Ersten Weltkrieg gegründet wurde. Die Unternehmensstruktur weicht vom typischen Unternehmensaufbau herkömmlicher mittelständischer Betriebe ab und ähnelt eher dem einer Aktiengesellschaft: An der Unternehmensspitze steht der Verwaltungsrat, in dem der Betriebsratsvorsitzende mit Sitz und Stimme vertreten ist und

über die Anträge der Unternehmensleitung mitentscheidet.⁵⁰ Das Unternehmen beschäftigt ca. 500 Mitarbeiter/innen, die zu zwei Dritteln in der Fertigung und einem Drittel in der Verwaltung, Entwicklung, Dienstleistung und Service arbeiten. Die Belegschaft besteht zu zwei Dritteln aus Männern, die im gewerblichen Bereich arbeiten. Frauen sind vorwiegend im kaufmännischen Bereich tätig. Der Möbeldesigner produziert sowohl für den heimischen als auch für den ausländischen Markt und hat seine Wirtschaftssituation trotz der Krise der Möbelbranche verbessert. Die Büromöbel, die den Löwenanteil der hergestellten Produkte ausmachen, werden vorwiegend in Gruppenarbeit gefertigt. Entwicklung und Design sind projektförmig organisiert.

Der Möbelhersteller hat eine Restrukturierung der Arbeitsorganisation begonnen, die nun prozessorientiert aufgebaut wird. Dies soll zu einer deutlichen Optimierung und Verschlinkung der Abläufe führen. Die Arbeitsprozesse erfolgen auftragsbezogen und werden im Vier-Wochen-Rhythmus im Voraus geplant. Die Arbeitspläne hängen öffentlich aus und sind daher für alle Unternehmensangehörigen einsehbar. Die Projektteams im Entwicklungsbereich orientieren sich hingegen an den festgesetzten Deadlines und haben deshalb knappe und rigide Arbeitspläne zu erfüllen.

Die Arbeitszeiten sind für alle Mitarbeiter/innen flexibel als Gleitzeit von 6 bis 22 Uhr ohne Kernarbeitszeit organisiert. Die Arbeitszeit wird also entsprechend gesetzlicher Arbeitszeitvorschriften reguliert und kann – entsprechend der anfallenden Arbeit, der kollektiven Bedarfsplanung sowie der Absprachen mit direkten Kolleg/innen – individuell gestaltet werden. Eine solche Regulierung eröffnet individuelle Handlungsspielräume, die von den Angestellten häufig genutzt werden, während in der Fertigung einheitliche Zeitstrukturen überwiegen.

„Wir haben hier die Gleitzeit, theoretisch kann man hier von 6 bis 22 Uhr ohne Kernzeit arbeiten, und das Ganze ist gedeckelt mit 48 Stunden in der Woche, wie es im Arbeitszeitgesetz steht und in dem Rahmen können Beschäftigte im Grunde selbst sagen, wie viel sie arbeiten. Jeder kann sagen: ‚Ich arbeite drei Tage zehn Stunden und den Rest der Woche bleibe ich zuhause‘. Das muss natürlich mit der Arbeitsabstimmung zusammen laufen. Im Angestelltenbereich wird das viel genutzt, im gewerblichen Bereich eher wenig“ (Betriebsrat).

Insgesamt verfügen die Mitarbeiter/innen im Fertigungsbereich über eine hohe Flexibilität aufgrund informeller Absprachen in den teilautonomen Gruppen bzw. mit den Gruppensprecher/innen.⁵¹ In den Angestelltenbereichen werden Absprachen in den Teams und mit Vorgesetzten getroffen. In schwierigen Fällen wird der Betriebsrat hinzugezogen.

⁵⁰Die Mitgliedschaft des Betriebsrates im Verwaltungsrat ergibt sich aus seiner Mitgliedschaft in der Beteiligungsgesellschaft, die einen Teil des Unternehmensvermögens hält, und an der knapp 200 stille Teilhaber/innen aus der Belegschaft beteiligt sind.

⁵¹Nach dem Abbau von zwei Hierarchieebenen wurden Beschäftigte zu Gruppensprecher befördert, die den teilautonomen Gruppen vorstehen und über eine starke Position im Unternehmen verfügen: „Es sind keine autonomen Arbeitsgruppen. Die 18 Gruppensprecher wurden vor Jahren in einem Auswahlverfahren auf soziale und organisatorische Kompetenzen getestet und danach als Gruppensprecher eingesetzt. Sie haben die Aufgabe, die Gruppenarbeit so zu organisieren, dass Vorgaben erreicht werden“ (Betriebsrat).

Der hierarchische Unternehmensaufbau wurde abgeflacht: Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat stehen an der Spitze, die Abteilungsleiter/innen stehen den Arbeitsbereichen vor, in denen die Gruppensprecher die Arbeit organisieren; die Projektleiter sind für die Projekte in der Entwicklungsabteilung verantwortlich. Die meisten Leitungspositionen werden von Männern bekleidet, was weniger auf bewusste Vorgaben zurückzuführen ist als auf den Umstand, dass die meisten Arbeitsbereiche männerdominiert sind. Der kaufmännische Arbeitsbereich, in dem der Frauenanteil überwiegt, wird von einer Frau geleitet.

„Es gibt eine Abteilungsleiterin und zehn Abteilungsleiter. Das ist so nicht beabsichtigt, aber insgesamt haben wir einen niedrigen Frauenanteil und wo mehr Frauen arbeiten, also Personal, Buchhaltung, Finanzen ist ein klassischer Frauenbereich, dort ist auch eine Frau die Abteilungsleiterin. Im Bereich Produktentwicklung, Konstruktion arbeiten viel mehr Männer. Dort sind Männer Abteilungsleiter. Es wird nicht bewusst unterschieden, aber eigentlich, egal wohin ich gehe, ist der Frauenanteil geringer“ (Betriebsrat).

Die Führungskräfte werden vorwiegend im Unternehmen rekrutiert, wobei bei der Auswahl nicht nur auf die zertifizierten fachlichen Qualifikationen geachtet wird, sondern auch darauf, welche sozialen Kompetenzen und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten Mitarbeiter/innen mitbringen. Bei Eignung und nach einer Einarbeitung können sie ihr Arbeitsgebiet wechseln und ihren Berufsverlauf verändern:

„Der heutige Geschäftsführer in Australien hat hier Betriebswirt gelernt und ist 29 Jahre alt. Der Technische Geschäftsführer, der gerade mit 64 ausgeschieden ist, hat hier vor 45 Jahren Maler und Lackierer gelernt. Es gibt viele Quereinsteiger, die etwas anderes gelernt haben und über Jahre was anderes arbeiten. Sie können in Funktionen kommen, die mit ihrer Ausbildung nicht das geringste zu tun haben“ (Betriebsrat).

Dadurch steht es allen Beschäftigten frei, eine berufliche Karriere zu machen, die über die Ausbildung hinausgeht. Ein gutes Beispiel dafür sind die Gruppensprecher, die im gewissen Rahmen über Vorgesetztenstatus verfügen. Für diese Stellen wurden ebenfalls Kandidaten aus der Belegschaft rekrutiert. Nach Beurteilungsgesprächen und Eignungstests wurden sie betriebsintern geschult und konnten die verantwortungsvollen Posten übernehmen, was von guten betrieblichen Karriereoptionen zeugt.

Aufgrund der Stimmberechtigung im Verwaltungsrat, die sich aus der besonderen Unternehmenskonstellation ergibt, verhandelt der Betriebsrat mit der Unternehmensleitung auf gleicher Augenhöhe. Er bringt sich als ein „bewusstes“ und „gewolltes“ Co-Manager in alle Unternehmensentscheidungen mit ein:

„Der Aufbau mit Verwaltungsrat ist angelehnt an den Aufbau einer Aktiengesellschaft mit Aufsichtsrat. Unser Unternehmen hat einen Verwaltungsrat, der aus fünf Personen besteht und der oberhalb der Geschäftsführung sitzt, und der von den Inhabern, parallel zu den Aktionären, eingesetzt wird. Das Unternehmen hat weiter eine Mitbeteiligungsgesellschaft, in der etwa 180 Mitarbeiter ungefähr $\frac{1}{4}$ des Unternehmensvermögens halten. Diese Gesellschaft wurde aus den Zuweisungen an die Mitarbeiter gegründet. Das ist also kein Kapital, das die Mitarbeiter gekauft haben, sondern das ist ihnen aus Gewinnen zugewiesen. Und der Betriebsratsvorsitzende ist deshalb automatisch Mitglied im Verwaltungsrat, weil er in diesem Gremium der Beteiligungsgesellschaft Mitglied ist“ (Betriebsrat).

Von seiner Position aus entscheidet der Betriebsrat über die Anträge der Unternehmensleitung und beeinflusst Unternehmensentscheidungen. Als Co-Manager ist er veranlasst, die unternehmerische Perspektive einzunehmen. Daher gehören neben den klassischen Aufgabenfeldern wie Arbeitszeit, Lohn und Gehalt, Urlaub und Weiterbildung, auch Unternehmensbilanzen und Unternehmensentwicklung⁵² sowie ökologische, soziale, vertriebliche und Marketingfragen zu seinen Arbeitsschwerpunkten.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung wird von beiden Seiten als kooperativ, wenn auch „nicht immer einfach“ beschrieben. Zwar „klopfen sich beide Parteien nicht unbedingt auf die Schulter“, dennoch ziehen sie gemeinsam an einem Strang, wenn es um die Umsetzung gemeinsamer Entscheidungen geht. Über den Betriebsrat partizipieren auch Beschäftigte an den Entscheidungsprozessen und sind über die Gewinnausschüttung an der Unternehmensentwicklung beteiligt. Die Mitarbeiter/innenbeteiligung im Unternehmen hat eine lange Geschichte und dabei mehrfach Veränderungen erfahren. Schon bei der Unternehmensgründung wurden für damalige Zeit sehr progressive Ansprüche an die Mitarbeiter/innenführung umgesetzt, die partnerschaftliche Prinzipien, Partizipation und Verantwortung den Beschäftigten gegenüber hervorhoben.

„Unser damaliger Firmeninhaber hat eine soziale Orientierung mitgebracht, die sehr durch den Krieg und die als sehr restriktiv erlebte Kindheit geprägt war. In den Fünfzigern sagte er: ‚Keine Anweisung ohne Begründung‘. Heutzutage ist das selbstverständlich, aber damals, nach dem Krieg war das eine ziemliche Sensation, wenn ein Unternehmer dem Mitarbeiter Respekt und Achtung zollte. Es gab ja damals keine demokratische Tradition in Deutschland. Schon in den 50ern entstand bei uns die Altersvorsorge, wo schlicht und ergreifend viele einfach nichts hatten. Das war das patriarchale Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeiter. Das zweite Thema war Beteiligung, Mitbestimmung, das ausdrückte, das Mitarbeiter Partner sind und erfolgreich werden kann man nur gemeinsam“ (Managementvertreter).

Die Umsetzung der sozialen Ansprüche des damaligen Gründers prägte nachhaltig die Unternehmenswerte und Normen, die bis heute einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur bilden,⁵³ die sich während des langjährigen Bestehens herausgebildet hat und vom hohen Selbstbewusstsein des Unternehmens zeugt. Das Unternehmensmanagement baut auf der Strategie „agieren statt reagieren“ und in den Wertvorstellungen und Normen spiegeln sich die hohen sozialen und ökologischen Unternehmensansprüche wider, die seit der Gründung eine wichtige Rolle spielen. Der soziale Anspruch wird in erster Linie als Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter/innen verstanden und als Bereithalten von Selbstverwirklichungsoptionen umgesetzt. Unterstützt werden vor allem engagierte Beschäftigte mit eigenen Ideen:

⁵²Der Betriebsrat ist in dem paritätisch besetzten Wirtschaftsausschuss vertreten und verfügt über eine vollständige Einsicht in die Unternehmensbilanzen.

⁵³In den 1960er Jahren wurde der kooperative Führungsstil eingeführt und in den 1970er Jahren die Mitarbeiterbeteiligung, die in den folgenden Jahren immer mehr ausgebaut wurde. Die inzwischen dritte Unternehmergeneration hält an den Gründungsprinzipien fest, modifiziert sie aber in Anpassung an die betrieblichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen.

„Hier hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, eine Chance darauf, sich zu beteiligen und sich selbst zu verwirklichen, wenn er seine Chance wahrnimmt und mit anpackt. Ich weiß nicht, woher das kommt, das ist nicht bewusst oder gewollt, das ist einfach so. Man kann hier mitwirken, wenn man Interesse daran hat. Egal auf welcher Hierarchiestufe man ist, man hat die Chance das zu verwirklichen, was einem im Hinterkopf schwebt“ (Betriebsrat).

Die betrieblichen Entwicklungen werden in einer langfristigen Perspektive geplant. Die Gewinnbeteiligung soll die Beschäftigten zu mehr Engagement und Partizipation an der Unternehmensentwicklung anspornen und der Wunsch nach einer „ideellen Mitbeteiligung der Belegschaft“ schwingt in den Gesprächen mit Vertretern des Managements und Betriebsrates mit, die selbst einen sehr hohen Identifikationsgrad mit dem Unternehmen aufweisen, und für die „Arbeit immer auch Leben“ ist, weshalb sich „Privat vom Betrieb nicht trennen lässt“. Dass in einer schlechten wirtschaftlichen Situation auch Führungskräfte zu finanziellen Einbußen bereit waren, und trotz Krise das Rüstzeug für die Zukunft (Kostensenkung und Umstrukturierung) vorbereitet wurde, kann auf den überdurchschnittlichen individuellen Einsatz zurückgeführt werden:

„Wir wachsen dieses Jahr, was eine Riesenleistung ist, weil die Branche sonst zurückgeht. Wir schreiben auch wieder schwarze Zahlen, auch wenn nicht doll. Ohne die Kürzungen und den Verzicht würden wir dieses Jahr wieder rot schreiben: Führungskräfte haben z. B. keine Arbeitszeit-, dafür eine deutliche Gehaltsreduktion, die auch selbstverständlich ist. Wir alle, die Geschäftsführung inbegriffen, sitzen doch in einem Boot!“ (Managementvertreter).

Trotz Kürzungen engagiert sich das Unternehmen weiterhin in der Region, indem es sich an regionalen Bündnissen für Ausbildung beteiligt und dort eine führende Rolle übernimmt. Und auch die ökologischen Ansprüche, die neben den sozialen Ansprüchen in der Unternehmenskultur fest verankert sind, finden viel Beachtung. Der Grundsatz „Ökologie geht vor schnellem Gewinn“ steht auch in Krisenzeiten nicht zur Disposition. Die betriebliche Relevanz des Umweltschutzes tritt in Form von formalisierten Instrumenten in Erscheinung, wie dem Umweltmanagementsystem oder dem betrieblichen Vorschlagswesen⁵⁴ und hat zur Sensibilisierung der Belegschaft geführt. Ebenso verfügt das Unternehmen über eine eigens dafür eingerichtete Umweltabteilung, die allerdings in den letzten Jahren kleiner geworden ist. Dies ist jedoch kein Indiz dafür, dass ökologische Fragen im Unternehmen weniger wichtig und präsent geworden sind, sondern dass die erreichten ökologischen Standards weniger Beschäftigung mit den Themen erfordern.

Die Unternehmens- und Arbeitsprozesse sind insgesamt durch Offenheit und Transparenz gekennzeichnet: „Das ist nicht anonym oder abstrakt, sondern ganz konkret, aber das hat mit der Struktur des Unternehmens zu tun und damit, dass wir strategisch langfristig planen können“ (Managementvertreter). Zwar sind an der betrieblichen Regulierung die betrieblichen Gremien, die Unternehmensleitung und der Be-

⁵⁴Über das betriebliche Vorschlagswesen beteiligen sich die Beschäftigten an der Gestaltung von Produkten und Produktionsprozessen wie bzw. der ökologischen Entsorgung und werden schon bei geringfügigen Umweltschutzverletzungen z. B. bei Entsorgung noch verwendbarer Materialien initiativ.

triebsrat maßgeblich beteiligt, dennoch partizipieren aufgrund der besonderen Konstellation der betrieblichen Aufbaustrukturen auch Beschäftigte an der Regulierung. Die betrieblichen Werte und Normen finden einen Widerhall in den bestehenden Betriebsvereinbarungen und spiegeln sich dort in verbrieften Rechten und Pflichten wider. Es bestehen herkömmliche Vereinbarungen zur Arbeits- und Gleitzeit sowie innovative Vereinbarungen zur Projektarbeit, für die Gruppensprecher, gar die Gewinnbeteiligung, die Altersvorsorge und die Ausbildung, welche im Regelfall auch eingehalten werden. Zu weiteren Regulierungsgremien gehören die Anteilseignerversammlung, Wirtschafts-, Gesundheits- und Umweltausschüsse, in denen die Unternehmensleitung und der Betriebsrat zusammenarbeiten.

Die informelle Regulierung wird durch die Fülle formaler Regulierungen nicht außer Kraft gesetzt. Vielfältige informelle Absprachen und Aushandlungen sind für die Gestaltung von Betriebsabläufen notwendig und ergänzen diese. Die Absprachen erfolgen sowohl individuell, d. h. bilateral zwischen direkten Kolleg/innen und Kolleg/innen und Gruppensprecher/innen wie auch kollegial, d. h. als Regulierungen, die in den teilautonomen Gruppen oder Projektteams vorgenommen werden. Spontane Arbeitszeitänderungen werden meist unter Kolleg/innen ausgemacht, hingegen muss für schwerwiegendere langfristige Änderungen die Zustimmung von Vorgesetzten eingeholt werden. Persönliche Bedürfnisse und Ansprüche können in regelmäßigen Gruppensitzungen oder Teams bzw. nach Bedarf besprochen werden. Deshalb wirkt das betriebliche Regelgeflecht trotz der hohen Regulierungsdichte nicht überreguliert, sondern lässt genügend Raum für individuelle und kollektive Arbeitsgestaltung:

„Wir im Büro haben uns abgestimmt, wann wer frei macht, damit das Büro besetzt bleibt. Diese Abstimmung wird nur dann aufgelöst, wenn es mehr zu tun gibt oder irgendein Termin drückt. Alle Vierteljahre besprechen wir, ob das so bleibt. Die Gruppen, die keine Büroräume haben, können sich in den Konferenzräumen besprechen. Theoretisch hat der Gruppensprecher die Aufgabe, einmal in der Woche eine Gruppenbesprechung zu machen, praktisch macht er das einmal im Monat. Gruppensitzung wäre das Forum, die An- und Abwesenheiten zu planen. In der Praxis wird das wenig genutzt und die Leute hängen an ihrer persönlichen Arbeitszeit. Nur wenn zusätzlich Freizeit benötigt wird, werden Stunden vorgeholt. Tageweise Abwesenheit wird nicht lange vorher angekündigt, aber längere Abwesenheiten schon“ (Betriebsrat).

Die Regulierung sozialer Ansprüche besteht zum Großteil in den vielfältigen Optionen der betriebsinternen Ausbildung, Absicherung und Karriere. Familiale Ansprüche werden in erster Linie zeitbezogen, meist in Form von flexibler Teilzeit umgesetzt. Ferner leistet der Betrieb regionales Engagement und beachtet bei Verträgen und Arbeitskooperationen im Ausland soziale Mindeststandards. Ökologische und soziale Ansprüche werden bei der Entwicklung und Herstellung von Produkten sowie in den Produktionsverfahren umgesetzt:

„Wir haben hier im Hause eine gewachsene Kultur, die sehr früh sozialökologische Themen integriert hat, z. B. die sogenannte Moderne, die in deutschen Werkstätten wie Bauhaus entstanden ist, und die viel mehr war, als nur eine Gestaltungsvision. Es war immer auch die soziale Vision, die die Interaktion zwischen Menschen und ihrer Umwelt verändern, verbessern wollte. Dahinter steckt viel mehr als nur äußere Form von Produkten, man wollte über Produktgestal-

tung, ganz platt ausgedrückt, die Welt verbessern. Und das ist die Thematik, die unser Unternehmen sehr geprägt hat“ (Managementvertreter).

Die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung sozialer und ökologischer Ansprüche, wie auch die beruflichen Entwicklungschancen sind für beide Geschlechter gleich. Die Umsetzung familialer Ansprüche ist jedoch für Frauen gewöhnlicher. Zwar können auch Männer, selbst in Führungspositionen, ihre Familienansprüche im Unternehmen realisieren, sie fordern dies aber kaum ein.⁵⁵ Aber auch Frauen setzen ihre Familienansprüche verhältnismäßig selten um. Insgesamt gesehen sind bei dem Möbeldesigner Regulationsstrukturen entstanden, in die gesellschaftliche Anforderungen integriert werden und die für eine Umsetzung erweiterter Ansprüche offen sind. Zwar wird ein Großteil gesellschaftlicher Anforderungen formal reguliert, für die individuelle Ausgestaltung bleiben jedoch genügend Freiheitsgrade. Der konsequent umgesetzte Gedanke der nachhaltigen Entwicklung bildet sich in der Art und Weise der betrieblichen Regulierung ab.

1.2.2 Reiseanbieter – Stark formalisierte Regulierung

Der Reiseanbieter ist ein mittelständisches Familienunternehmen, das ca. 300 Mitarbeiter/innen beschäftigt. An der Spitze des Unternehmens stehen vier Geschäftsleiter/innen, die gleichzeitig Gesellschafter/innen sind. Das Unternehmen agiert überwiegend international, indem es vorwiegend für die deutschen Tourist/innen ‚individual gestaltete‘ Reisen in verschiedene Länder organisiert. Trotz der generellen Umsatzeinbrüche in der Touristikbranche seit den Anschlägen auf das World-Trade-Center hat es der Reiseanbieter erneut geschafft, schwarze Zahlen zu schreiben.

Das Unternehmen wurde in den 1950er Jahren gegründet und berücksichtigte sogleich die sozialen und ökologischen Themen in seinen Angeboten. Eine systematische Verankerung dieser Themen in die Dienstleistungen und Arbeitsprozesse fand indessen in der zweiten Generation statt und wurde systematisch intensiviert. Das betriebliche Managementsystem ermöglicht Mitarbeiter/innen sich an den sozialen und ökologischen Projekten zu beteiligen. Da sich das Unternehmen als ein Teil der Gesellschaft begreift, übernimmt es soziale Verantwortung und setzt soziale und ökologische Anforderungen betrieblich um. Dies spiegelt sich in allen Unternehmensbereichen wider: den Produkten, deren Entwicklung, dem Umgang mit den Mitarbeiter/innen und der Ressourcennutzung; der Anspruch ist in Arbeitsorganisation und Regulationsstrukturen eingewoben. Die Projekte werden nicht primär zu Image- bzw. Werbezwecken aufgelegt, bringen dennoch einen beträchtlichen Betriebsnutzen, der sich aus dem Bekanntheitsgrad des Unternehmens speist und ihm einen besseren Zugang in den Reiseländern verschafft. Wie insgesamt bei seiner Unternehmensent-

⁵⁵Die traditionelle Belegschaftsstruktur kann eine Ursache dafür sein.

wicklung setzt der Dienstleister bei sozialem Engagement auf einen langfristigen Aufbau.⁵⁶

Die Führungskultur zeugt von Verantwortungsbewusstsein gegenüber den eigenen Mitarbeiter/innen, das sich an vielen sozialen Leistungen und Aufgeschlossenheit in Hinblick auf private Veränderungen z. B. bei Familiengründungen zeigt. Weil die Geschäftsleitung, ihre persönlichen erweiterten Ansprüche betrieblich umsetzt und dabei einen großen Einfluss auf die Regulierungsstrukturen nimmt, ist das Unternehmen besonders sozial-ökologisch aufgestellt: „Der Geschäftsführer ist wirklich der Motor dahinter, und er wird natürlich in allen anderen Ecken erst mal sparen, bevor er dort etwas kürzt, weil die Nachhaltigkeit ist ihm einfach wichtig“ (Vertreter des Managements).

In der Unternehmenskultur sind neben den äußerst innovativen, ausgesprochen traditionelle Elemente zu finden, die sich u. a. im hierarchischen Unternehmensaufbau und der geschlechtsspezifischen Arbeitsplatzverteilung wieder finden: Obwohl das Unternehmen über 80% Frauen beschäftigt, was für die Touristikbranche i. d. R. typisch ist, bekleiden Männer die meisten Führungspositionen vom Abteilungsleiter bis Stellvertreter usw. Innerhalb dieser Strukturen arbeiten Frauen zum größten Teil als Sachbearbeiterinnen und verfügen über wenige Aufstiegchancen. Da Führungspositionen Kontinuität aufweisen sollen und deshalb als unteilbar gelten, werden sie vorwiegend mit Männern besetzt. Den Frauen wird im Gegenzug eine hochflexible Arbeitszeitorganisation angeboten, die es jährlich ‚zig‘ Müttern ermöglicht, flexibel in den Mutterschutz zu gehen und in den Betrieb zurückzukehren. Neben den familienfreundlichen Arbeitszeiten für Frauen beteiligt sich das Unternehmen finanziell an einem Kindergarten, in dem die Mitarbeiter/innen ihre Kinder unterbringen können.

„Neben der flexiblen Arbeitszeit haben wir hier Arbeitszeitkonten, in die Überstunden hereingeschaufelt werden können, um z. B. Sabbatical zu machen oder Teilzeit zu arbeiten, um sich weiterbilden und dabei ein volles Gehalt beziehen zu können. Wir haben hier relativ viele Mütter, so an die 40, weil wir ein sehr junges Unternehmen sind [das durchschnittliche Alter der Belegschaft beträgt 35 Jahre, Anm. d. A.] und der Frauenanteil bei 80% liegt. Dieses Jahr sind zwölf Frauen in die Elternzeit bzw. Mutterschutz gegangen. Fünf sind wieder zurückgekommen. Also bei 300 Mitarbeitern 40 Mütter, da wird dem Unternehmen schon einiges abverlangt“ (Personalleitung).

Bisher hat kein einziger Mann die Elternzeit in Anspruch genommen, obwohl die Elternzeit zumindest für Sachbearbeiter formal problemlos umgesetzt werden kann. Als die größten Barrieren hierfür können die Vollzeitkultur und die betriebliche Ideologie gesehen werden, die sich im traditionellen Unternehmensaufbau und der Belegschaftsstruktur zeigen: „Wir haben keine Männer in der Elternzeit. Von meiner Seite her wäre es keine besondere Sache, dies zu genehmigen. Wie das der einzelne Abtei-

⁵⁶Beispielsweise werden die angebotenen Reisen so konzipiert und durchgeführt, dass sie weder ökologische noch kulturelle Schäden einrichten, sondern durch gegenseitiges Kennenlernen dazu beitragen, gegenseitigen Respekt und Akzeptanz zu entwickeln. Daher werden in die Reisen Projekte eingebaut, die Touristen gemeinsam mit den Einheimischen organisieren.

lungsleiter sehen würde, das weiß ich nicht. So wie ich die Unternehmensleitung einschätze, sehe ich da eigentlich kein Problem. Soweit das keine Führungskraft ist“ (Personalleitung). Motiviert wird die Inanspruchnahme offensichtlich auch dadurch nicht, dass der betriebliche Kindergarten auch für Männer und Führungskräfte eine Option bietet, familiäre Ansprüche umzusetzen.

Die Arbeitsorganisation ist produktorientiert aufgebaut, d. h. Arbeitsbereiche und Teams mit ihren Gruppenleiter/innen werden um die Produkte herum organisiert. Verantwortlich für die Abläufe und Arbeitsergebnisse sind in einzelnen Arbeitsbereichen etwa zwei Dutzend Abteilungsleiter/innen mit ihren Stellvertreter/innen.⁵⁷ Trotz der stark formalisierten Arbeitsorganisation verfügen die Arbeitnehmer/innen über ausreichend Spielräume für die Arbeitsgestaltung. Dies liegt sowohl an der informellen Abstimmung mit direkten Kolleg/innen als auch an der Zusammensetzung der Teams, in denen die Vertretung verhältnismäßig einfach geregelt werden kann. Dafür wurden betriebliche Modi entwickelt, an denen sich Mitarbeiter/innen orientieren können.

Die Arbeitszeitorganisation ist auf der Basis der 38,5-Stundenwoche flexibel als Gleitzeit mit Kernzeit aufgebaut. Die in der Touristikbranche typischen saisonalen Schwankungen sind im Jahresarbeitszeitmodell aufgefangen, das die Wochenarbeitszeiten vorgibt. Dieses Modell soll die Arbeitnehmer/innen dazu ermutigen, auch Minusstunden auf dem Zeitkonto aufzubauen, die zu Auftragsspitzen ausgeglichen werden können. Bei Zeitkonflikten zwischen privaten und betrieblichen Anforderungen wird meist den betrieblichen Erfordernissen Vorrang eingeräumt. Konflikte scheinen sich daraus selten zu ergeben, und wenn doch, werden sie in Teamgesprächen gemeinsam mit dem Abteilungsleiter bzw. Betriebsrat gelöst. Letzterer wird jedoch recht selten hinzugezogen, da die Problemlösungen zumeist vor Ort in den Abteilungen mit den Vorgesetzten gefunden werden.

Die Strukturen der Interessenvertretung bestehen seit vielen Jahren und sind gut etabliert. Dennoch findet die Betriebsratsarbeit in einem kleinen Aktionsradius statt. I. d. R. arbeitet der nicht freigestellte Betriebsrat konflikt- bzw. bedarfsbezogen, wofür sich dem Anschein nach selten Gelegenheiten anbieten. Zwar nimmt er seine Informations- und Mitspracherechte in den traditionellen Arbeitsfeldern wahr, bei der Regulierung der gesellschaftlichen Anforderungen hält er sich aber zurück.

„Wir sind nicht organisiert und haben einen Betriebsrat, der auch nicht organisiert ist. Das Ganze läuft in einem entspannten Verhältnis ab. Den Betriebsrat gibt es mindestens 15 Jahre. Wir hätten eigentlich gern einen freigestellten Betriebsrat, aber er wollte das nicht. Der Betriebsrat wollte nicht aus seinem Arbeitsumfeld heraus. Er wollte das nach Bedarf machen, aber im Grunde besteht kein Bedarf. Ich finde das gesamte Betriebsverfassungsgesetz ein wenig übertrieben.“

⁵⁷Der Unternehmensaufbau bietet den Mitarbeiter/innen wenig Aufstiegschancen, hält für sie dafür jedoch gute Entwicklungsmöglichkeiten bereit. Je nach beruflichen Präferenzen können Mitarbeiter/innen innerhalb des Hauses wechseln und auf verschiedenen Arbeitsplätzen fachliche Kenntnisse und Kompetenzen erweitern.

Wir haben hier ca. 300 Mitarbeiter, der Betriebsrat ist für ca. 200 zuständig und so viel zu tun hat er nicht“ (Personalleitung).

Da der gewählte Betriebsrat entgegen dem Wunsch der Unternehmensleitung die Funktionsausübung als nicht freigestellter Betriebsrat vorgezogen hat, ist es nicht weiter verwunderlich, dass er nicht als Initiator von Veränderungsprozessen in Erscheinung tritt. Auch scheint sich aufgrund des großen Innovationspotentials der Geschäftsleitung wenig Bedarf an Betriebsratsarbeit zu ergeben und die meisten Regulierungsinitiativen kommen de facto von der Geschäftsleitung bzw. aus dem Bereich des höheren Managements. Dies wird offenbar von beiden Seiten akzeptiert und die Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat als „entspannt“ bezeichnet.

An der betrieblichen Umsetzung gesellschaftlicher Ansprüche sind die Mitarbeiter/innen zum einen über das Managementsystem beteiligt. Zum anderen wurden formale Strukturen aufgebaut, wie Ausschüsse oder Vorschlagswesen, die von ihnen rege genutzt werden, wie auch die Möglichkeit, der Geschäftsleitung per Mail eine Projektidee zu unterbreiten. Die Regulierungsstrukturen für soziales Engagement sind so aufgebaut, dass die Umsetzung alle Mitarbeiter/innen einbezieht und im Prinzip automatisch im Rahmen des Managementsystems ohne besondere Beschäftigteninitiative stattfindet.

„Bei uns heißt es: ‚Das System wird gelebt‘. D. h., es geht von oben bis zur Basis und wirkt durch Ideen wieder zurück nach oben. Aber, wenn der Geschäftsführer nicht oben säße, wäre es mit Sicherheit nicht so intensiv bearbeitet. Aber da er voll dahinter steht, drückt er natürlich auch. Das ist ein positives Drücken und alle Mitarbeiter stellen sich inzwischen gern dahinter und tragen es tatsächlich alles mit. Um die Mitarbeiter zur Mitarbeit zu motivieren, machen wir hier Ideenwettbewerbe: ‚Was könnte man als Reiseunternehmen zur sozialen Verantwortung und Umweltschutz beitragen und was könnten wir Kulturerhaltendes aufnehmen?‘ Da sind insbesondere die Reiseleiter gefragt, die draußen vor Ort sind und alle Ideen fließen hier zusammen und werden dann wieder per Intranet verbreitet“ (Vertreter des Managements).

Das wahrt die Freiwilligkeit und wirkt sich offenbar motivierend auf die Beteiligung aus. Der Input erfolgt also zwar top-down, erreicht aber über das Managementsystem alle Beschäftigten und kommt bottom-up als Mitarbeiter/innenengagement und -vorschläge zurück. Es werden neben dem betrieblichen Vorschlagswesen und Ideenwettbewerben, in dem z. B. verschiedene Energiesparprojekte miteinander konkurrieren, kleine Mitarbeiter/innen Projekte organisiert. Meist sind es Spendenaufrufe für wohltätige Zwecke. Die gesammelten Gelder kommen dann den gemeinnützigen Organisationen und Institutionen, z. B. Kinderheimen oder Schulen in der Region zugute.

„Manchmal gibt es Aktionen einzelner Mitarbeiter im Intranet, die Spendenaufruf für bestimmte Projekte machen. Damit hat die Geschäftsleitung gar nichts zu tun. An diesen Aufrufen gibt es auch rege Beteiligung“ (Vertreter des Managements).

Die meisten betrieblichen Regulierungsstrukturen sind formal aufgebaut. Für ökologische und soziale Anforderungen gibt es einen Umweltausschuss und einen Ausschuss für soziales Engagement. Diese Ausschüsse sammeln Ideen und Vorschläge und erarbeiten Projekte, die i. d. R. später organisiert werden. Diesbezüglich hat sich

das Unternehmen eine „Verantwortungsklausel“ gesetzt, die die Projektanzahl pro Jahr festschreibt:

„Wir haben festgelegt, wie viele Projekte jährlich wir anstoßen. Das ist unsere Verantwortungsklausel und wenn wir das so vereinbaren, dann können wir uns im nachhinein nicht rauswinden, auch dann nicht, wenn es wirtschaftlich schlecht geht“ (Vertreter des Managements).

Im Sozialausschuss setzen sich Vertreter/innen des Marketings, Werbung und Reiseleitung sowie der Umweltreferent zusammen, die an den Schnittstellen zwischen Gesellschaft, Unternehmen und Umwelt arbeiten und prüfen, in welchen Ländern und in welcher Weise sich das Unternehmen engagieren kann. Der Umweltausschuss bildete sich im Verlauf der Jahre aus der Institution des Umweltbeauftragten heraus, der die wachsenden Aufgaben kaum noch bewältigen konnte. Im Rahmen des innerbetrieblichen Umweltausschusses wurde ein Öko-Audit für Dienstleistungsunternehmen entwickelt.

„Als der Geschäftsführer anfang im Unternehmen zu arbeiten, war ihm auch der Umweltschutz ein besonderes Anliegen. Erst fing man hier an, die ganze Sache in eine Struktur zu bringen, dann wurde der Zuständige ernannt, der sich drum kümmert. Ich war damals der erste Umweltbeauftragte im Unternehmen. Da haben wir das noch auf kleiner Flamme gekocht. Wir wollten erst mal die Hausaufgaben hier im Hause machen und dann mit den ökologischen Reisen an die Öffentlichkeit gehen. Ich hatte damals mit innerbetrieblichem Umweltausschuss (IBU) angefangen und es ging weiter mit dem ÖKO-Audit“ (Umweltschutzbeauftragter).

Für die Personalentwicklung wurde eine Abteilung aufgebaut, die im Rahmen von Jahresgesprächen, Beurteilung und Weiterbildung, die berufliche Entwicklung der Beschäftigten unterstützt. Die Führungsleitlinien wurden von der Geschäftsleitung angeregt und gemeinsam mit den Abteilungsleiter/innen und dem Betriebsrat erarbeitet. Wie bei anderen Regulierungen waren auch bei dieser vor allem die Entscheidungsträger involviert:

„Wir haben seit letztem Jahr auch Führungsleitlinien festgelegt, die von der Unternehmensleitung als Vorschlag kamen. Dann im Querworkshop, in dem alle Abteilungsleiter und Betriebsrat mit dabei waren, wurde das überarbeitet und ging dann an die Unternehmensleitung zurück. Dann wurde es von den Führungsmitarbeitern in einem Workshop überarbeitet und nachdem alle genickt haben, wurde das verabschiedet und den Mitarbeitern vorgestellt“ (Personalleitung).

Das Unternehmen weist also eine starke Regulierungsdichte auf, die sich in einer „ganzen Latte an Betriebsvereinbarungen“ z. B. zu Arbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Gehalt, Urlaub, Sabbatical, Teilzeit u. a. äußert, obwohl es nicht tarifgebunden ist. Für die Mitarbeiter/innen gibt es eine Erfolgsbeteiligung, deren Höhe sich am Unternehmensgewinn orientiert sowie Vergünstigungen wie Fahrtkostenzuschüsse, verbilligte Reiseangebote, Flüge usw. Die Regulierungsstrukturen für die Umsetzung von sozialen und ökologischen Ansprüchen sind für beide Geschlechter gleich. Hingegen sind diejenigen Regulierungsstrukturen für die Umsetzung von Familienbelangen geschlechtsspezifisch aufgebaut. Während für Frauen üblich und akzeptiert ist, Familienansprüche umzusetzen, verhindern ideologische Barrieren, dass auch Männer ihre Familienansprüche realisieren. Die Vollzeitarbeit und traditionale Hierarchien wirken sich hemmend auf eine Umsetzung der aktiven Vaterschaft aus. In Anbetracht des Umfangs der formalen Regulierungen bilden die informellen Absprachen eher einen

kleinen Part. Gleichwohl scheint diese Rahmung entweder genügend Freiräume zu öffnen oder die Regulierung wird nicht nur als Einschränkung der individuellen Gestaltungsfreiheit, sondern als nützliche Handlungsorientierung wahrgenommen und das Unternehmen prinzipiell als offen für subjektive Ansprüche beschrieben.

1.2.3 Solaranlagenhersteller – Autonomie, Partizipation und Aushandlung

Der Solaranlagenhersteller ist ein Gesellschafter/innen-Unternehmen mit insgesamt etwa 170 Mitarbeiter/innen. Es stellt u. a. Solar- und Wasseraufbereitungsanlagen für heimische, mehrheitlich jedoch für internationale Kund/innen her. Das Unternehmen wurde vor etwa 35 Jahren von einer kleinen Gruppe ökologisch bewusster Unternehmer/innen gegründet und ist seitdem stark expandiert. Nach der Gründung bestand es als eine „Gemeinschaft“ aus Menschen, die sich gut kannten, selbstbestimmt arbeiten und ihre persönlichen Überzeugungen realisieren wollten: „Viel Geld war mit alternativen Energieformen damals nicht zu verdienen“ (Geschäftsführer). Alle Gründer/innen waren gleichzeitig auch Gesellschafter/innen im Unternehmen, daher wurden alle Entscheidungen und Beschlüsse gemeinsam getroffen und umgesetzt. Seitdem werden neue Mitarbeiter/innen sowohl nach fachlichen Qualifikationen als auch nach Sympathie und sozialen Kompetenzen ausgesucht und eingestellt.

„Damals waren wir 15 Leute. Einen neuen Mitarbeiter dazu zu nehmen, das war eine Entscheidung, wie jemanden in eine WG aufzunehmen. Man musste sich persönlich kennen und harmonisieren und dann konnte jemand aufgenommen werden. Das war keine Anstellung, sondern ein Dazu-Kooptieren. Das hat sich natürlich verändert, aufgrund der Größe ist das schon formeller geworden, aber es hat schon bisschen was davon behalten“ (Geschäftsführer).

In den Anfängen des Unternehmens hatte jede/r Mitarbeiter/in einen eigenen Aufgabenbereich und war für die Arbeitsgestaltung und das Arbeitsergebnis selbst verantwortlich. Alle Arbeitsabläufe wurden selbst bestimmt. Die Bezahlung war, unabhängig von den fachlichen Kompetenzen und Qualifikationen sowie der Betriebsstellung, für alle gleich und es wurde ein den Arbeitsstunden entsprechender Einheitslohn gezahlt. Für die Einzelnen war die Balance zwischen Anforderungen als Unternehmer/in und Ansprüchen als Arbeitnehmer/in durchaus nicht problemlos herzustellen. Ambivalenzen und Widersprüche der beiden grundlegend unterschiedlichen Rollen führten häufig zu inneren Konflikten und Diskussionen im Kollektiv: So erhob z. B. der ‚Arbeitnehmer/in-Part‘ Ansprüche auf „mehr Gehalt“, während die Unternehmer/in-Seite für höhere Gewinne und Rücklagen für Reinvestitionen plädierte.

„Wir hatten vor etwa 12 Jahren noch die Regelung, dass man so viel rausbekommt, wie viele Stunden man arbeitet. Dann haben wir bezahlte Feiertage eingeführt, da wir uns an die gesetzliche Bestimmung annähern wollten. Die Feiertage wurden dann wie normale Arbeitstage bezahlt. Und dann waren wir ganz schön im Zwiespalt, da es den Betrieb viel Geld gekostet hat. Als Arbeitnehmer wollten wir natürlich mehr verdienen und Tage bezahlt bekommen, wie es die gesetzlichen Bestimmungen vorsehen“ (Geschäftsführer).

Gegenwärtig ist noch ein Drittel aller Mitarbeiter/innen berechtigt, der Gesellschafter/innenversammlung beizuwohnen. Die Rechtsform des Unternehmens ist im Gesellschaftervertrag festgeschrieben. Die Eigentumsverhältnisse sind in der Betriebs-

verfassung geregelt, die als eine interne Vereinbarung Rechte und Pflichten sowie Rolle und Aufgaben einzelner Gesellschafter/innen definiert und die Einstiegsmöglichkeiten regelt. Diese Vorgaben werden i. d. R. eingehalten.

„Die Betriebsverfassung regelt die Eigentumsverhältnisse, Rolle und Aufgaben der Gesellschafter, Einstiegsregelungen, also wie wird man Gesellschafter, welche Mehrheiten zustimmen müssen, also insgesamt die Entscheidungsstrukturen, wer was zu entscheiden hat. Sie regelt auch den Aufbau dieser Strukturen, Wahl zum Firmenrat, Wahl zu Geschäftsleitung, das Grundmodell zu Lohn und wie das gehandhabt wird. Es gibt noch einen Gesellschaftsvertrag, der notariell beurkundet und beglaubigt ist und der die Geschäftsstrukturen regelt. Das ist ein ganz normaler GmbH-Vertrag, in dem die Geschäftsregeln abgefasst sind. Die Betriebsverfassung ist eine interne Vereinbarung“ (Geschäftsführer).

In der Vergangenheit konnten alle Betriebsangehörigen, gegenwärtig vorwiegend die Gesellschafter/innen, den Aufbau betrieblicher Regulierungsstrukturen beeinflussen. Ein Ausbau formaler Regulierungen vereinfachte die Abstimmungen und wurde mit der wachsenden Unternehmensgröße unentbehrlich. Die Arbeitsabläufe und Prozesse sind jedoch auch heute vorwiegend selbstbestimmt organisiert. Trotz der Komplexitätszunahme entfernten sie sich nur geringfügig von ihrem Ursprung und behielten den partizipatorischen Geist.

Die Arbeit ist prozessorientiert aufgebaut und je nach Arbeitsbereichen und Aufgabenfeld in Arbeitsgruppen bzw. Teams organisiert, die sich im Prinzip vollständig selbst regeln. Jede/r Mitarbeiter/in verfügt über einen eigenen Aufgabenzuschnitt und ist für die Arbeit in Kooperation mit Kolleg/innen selbst verantwortlich. Alle Teammitglieder sind weitgehend autonom und gleichberechtigt. Die Arbeitszeit basiert auf der 40-Stunden-Woche im Gleitzeitmodus mit Kernarbeitszeit, die sich an den branchenüblichen Geschäftszeiten orientiert und ist als Vertrauensarbeitszeit der Eigenregie überlassen. In einigen Arbeitsbereichen entstanden allerdings durchaus wirksame kollegiale Kontrollmechanismen, die in einer Offenlegung der Stundenzettel bestehen. Die meisten Mitarbeiter/innen bevorzugen einen gleich bleibenden Arbeitsrhythmus von 8 bis 18 Uhr.

„Bisher haben wir nicht einmal Arbeitszeitkontrolle. Wir haben das Stundenlohnmodell für alle Mitarbeiter, d. h. dass jeder so viel bekommt, wie viel Stunden er abgeleistet hat. Und jeder Mitarbeiter schreibt seine Stunden selbst auf. Das macht jeder alles im Prinzip autonom und wird nicht vom Vorgesetzten kontrolliert. Es gab aber schon in einzelnen Arbeitsbereichen Unstimmigkeiten, weil manche Mitarbeiter das Gefühl hatten, jemand arbeitet weniger und rechnet mehr Stunden ab. Und sie haben teilweise untereinander Kontrollmechanismen eingeführt, dass sie ihre Stundenzettel offen hinlegen, damit die Kollegen sehen konnten, wer, wie viel Stunden einträgt, um sich gegenseitig zu kontrollieren“ (Geschäftsführer).

Nicht nur bei der Arbeitszeiterfassung fehlen formale Kontrollen; auch alle betrieblichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen sind wenig ausgebaut. Die betriebliche Hierarchie ist flach und ihre Spitze bilden eine demokratisch gewählte Geschäftsleitung und Delegierte, die den einzelnen Arbeitsbereichen vorstehen. Die hierarchischen Strukturen sind entgrenzt, weich und unbestimmt und erfüllen nicht die ‚herkömmliche‘ Steuerungsfunktion, weshalb sich die Einhaltung von Absprachen manchmal als problematisch erweist: „Im Extremfall kann keiner einem was sagen.“

Der Unternehmensaufbau weist die klassische geschlechtsspezifische Arbeitsplatzteilung auf. Dass überwiegend Männer die Führungspositionen bekleiden, ist dennoch von den Gesellschafter/innen nicht beabsichtigt. Diese Struktur scheint die soziale Struktur des Unternehmens abzubilden, die mehrheitlich aus Männern besteht. Werden Delegierte für männerdominierte Arbeitsbereiche gewählt, haben auch Männer mehr Chancen gewählt zu werden. Sie verfügen auch meist über bessere Qualifikationen als Frauen.

Den Unternehmensangehörigen stehen große subjektive Handlungsspielräume sowohl in Bezug auf die Arbeitsgestaltung als auch für die Umsetzung subjektiver Anliegen zur Verfügung. Rechte und Pflichten Einzelner werden formal in Betriebsvereinbarungen und Individualverträgen geregelt, die in der Praxis jedoch großzügig ausgelegt werden: Im Arbeitsvertrag wird die „erwartete Sollzeit“ von 40 Stunden festgelegt, die Arbeitszeitvereinbarung regelt die Details der Arbeitszeitorganisation und die Urlaubsvereinbarung definiert die Modalitäten in Bezug auf die Urlaubstage. Das QSU-Handbuch (Qualität, Sicherheit, Umweltschutz) beschreibt und regelt einzelne Arbeitsausführungen, Zusammenhänge und Prozesse und legt die Wege bei Unregelmäßigkeiten und Störungen fest. Eine konkrete Umsetzung der Regulierungen erfolgt in den einzelnen Teams. Die Einhaltung von QSU-Vorgaben wird von der Stabsstelle kontrolliert. Die formalen Rahmen werden durch informelle Absprachen zwischen direkten Kolleg/innen „ausgedehnt“.

In der Tat scheint die Kooperation vieler autonom arbeitender Teams auf ungeschriebenen Regeln aufzubauen, deren Nichtbeachtung zu Konflikten führt. Solche Regeln bilden beispielsweise die Sicherstellung einer telefonischen Vertretung bei spontanen Abwesenheiten auf Arbeitsplätzen mit Kund/innenkontakt, Absprachen mit direkten Kolleg/innen bei Arbeitszeitänderungen, Vorrang dringender Anliegen, z. B. Erkrankung von Kindern. Vereinfacht wird die Einhaltung dieser informellen Regeln mittels eines „elektronischen Kalenders“, in dem die Anwesenheiten eingesehen werden können und der zur Entschärfung von Arbeitszeitkonflikten beiträgt. Etwaige Konflikte werden zumeist in den Teams selbst beigelegt und nur selten werden Delegierte oder Mitarbeitervertreter hinzugezogen.

Da seit der Unternehmensgründung die Anzahl der Angestellten gewachsen ist, wurde eine Interessenvertretung installiert. Die Wahl wurde durch Gesellschafter/innen initiiert und hatte den Machtausgleich zwischen Gesellschafter/innen und Angestellten zum Ziel. Die Mitarbeitervertretung ist inzwischen etabliert und besteht aus zwei Mitarbeitervertretern, die stundenweise bzw. bedarfsbezogen freigestellt werden, ansonsten aber in ihren Arbeitsbereichen tätig sind. Die Strukturen der Mitarbeitervertretung sind an die Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes (BVG) und der Mitbestimmung angelehnt und die Arbeitsschwerpunkte analog zu denen der Betriebsräte. Die Mitarbeitervertretung ist so konzipiert, dass sich im Bedarfsfall sowohl die Angestellten als auch die Gesellschafter/innen, die keine Führungspositionen bekleiden und in keinen Führungsgremien vertreten sind, an sie wenden können. Die Mitarbeitervertreter sind vorschlagsberechtigt im Firmenrat, also in dem zweithöchsten

ten Gremium der betrieblichen Entscheidungsstruktur, in dem die betriebsrelevanten Beschlüsse gefällt werden.

„Es läuft so, dass wir die Mitarbeitervertretung in Anlehnung an das Betriebsverfassungsgesetz gestaltet haben, d. h. wir haben etwa die gleichen Aufgaben beschrieben, die auch für Betriebsräte gelten: Sie haben also Informations-, Mitspracherecht, Recht in Personalangelegenheiten und Angelegenheiten der Arbeitsorganisation. Und bei bestimmten wichtigen Personalangelegenheiten haben sie auch Mitentscheidungsrecht. Das wird so ausgeübt, dass in diesen Fällen der Firmenrat entscheidet und die beiden Mitarbeitervertreter am Firmenrat stimmberechtigt teilnehmen. D. h. wenn es um eine wichtige Personalangelegenheit geht, dann werden sie zum Firmenrat eingeladen, sonst zählt der Firmenrat 14 Personen und dann stimmen die beiden Mitarbeitervertreter mit ab. Es wird gemeinsam beraten und gemeinsam abgestimmt. Ansonsten werden sie hinzugezogen, wenn es um Personalgespräche geht, also bei Routinegesprächen mit Personalleitern oder wenn es Konflikte gibt, können sie auf Wunsch der betroffenen Mitarbeiter am Gespräch teilnehmen“ (Geschäftsführung).

Die Strukturen der Mitarbeitervertretung wie auch ihre Position im Unternehmen sind im Formungsprozess begriffen, der noch nicht abgeschlossen ist: Von Zustimmungsberechtigten haben sich die Mitarbeitervertreter zu Vorschlagsgebern und Verhandlungspartnern entwickelt und ihre Aufgabenfelder dabei erweitert. Sie erfüllen im Unternehmen die Funktion, die Macht auszubalancieren und werden durch die Geschäftsleitung anerkannt, die die Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung als fruchtbar, kooperativ und kollegial beschreibt.

Neben der Mitarbeitervertretung dient die Mitarbeiterversammlung als ein weiteres Gremium der betrieblichen Interessenvertretung. Sie ist berechtigt, Anträge an die Geschäftsleitung, den Firmenrat und die Gesellschafterversammlung zu richten, findet faktisch jedoch so gut wie keine Anwendung. Dies kann sowohl auf eine zufriedene Belegschaft hinweisen als auch darauf, dass sich das Unternehmen infolge der Expansion von den partizipatorischen Prinzipien entfernt hat.

„Im Prinzip gibt es auch eine Mitarbeiterversammlung, wo alle Mitarbeiter, die nicht in der Führungsposition sind, sich treffen und wo sie Fragen diskutieren könnten. Diese finden aber relativ selten statt und das Interesse daran ist gering. Ich kann mich nicht erinnern, dass es daher irgendwann offizielle Veränderungsanträge gab. Diese Möglichkeiten hätten die Mitarbeiter: Sie könnten über ihre Mitarbeitervertretung einen Antrag stellen, der dann in der Geschäftsleitung, Firmenrat oder schlimmstenfalls in der Gesellschafterversammlung zu behandeln wäre“ (Geschäftsführer).

Das Unternehmen sieht sich der ökologischen Verantwortung verpflichtet und stellt daher ökologische Produkte her, die die Kriterien der nachhaltigen Entwicklung erfüllen. Die Verantwortungsübernahme ist in den betrieblichen Werten und Normen fest verankert und wird im Betriebsalltag gelebt. Nicht nur bei den Produkten und der Produktfertigung wurden ökologische Prinzipien bedacht. Ebenfalls wurde für den Firmenhauptsitz ein Passivhaus errichtet, das nach den neusten Erkenntnissen und höchsten Energiestandards konzipiert ist. Weiteres ökologisches oder soziales Engagement wird vom Unternehmen allerdings kaum forciert. Gelegentlich werden Dritte-Welt-Projekte unterstützt, indem B-Ware bzw. ältere Produktmodelle für Projektinitiativen zur Verfügung gestellt werden. Das spontane Engagement findet jedoch auf Nachfragen statt und ist nicht in betrieblichen Regulierungsstrukturen verankert.

Der partizipative Unternehmensaufbau und die autonome Arbeitsgestaltung tragen zu einer „offenen Betriebskultur“ bei, in der eine offene Kommunikation und Austausch praktiziert werden, was bedeutet, dass alle Unternehmensmitglieder Zugang zu Informationen haben. Diese Offenheit wurde von Anbeginn des Unternehmens gepflegt und trotz Unternehmenswachstum beibehalten. Ein gut funktionierender Informationsfluss bildet eine Grundlage für die betriebliche Kommunikation und den kollegialen Austausch.

„Es gibt kaum Geheimnisse im Unternehmen. Es ist nicht so, dass es eine Hierarchieebene gibt, die ihre Untergebenen nicht informiert, sondern alle Dinge, die hier ablaufen, werden relativ offen kommuniziert. Z. B. auch die Löhne, jeder kann wissen, was sein Kollege verdient, das sind keine Geheimnisse. Auch strategische Entscheidungen werden offen kommuniziert. Wenn der Firmenrat Entscheidungen trifft, dann gehen die Informationen an die ganze Firma bzw. an die Gesellschafter und von da aus an alle. Natürlich kann nicht jeder über alle Dinge gleich viel wissen, da gibt es selektive Möglichkeiten, aber keine Geheimniskrämerei“ (Geschäftsführer).

Die betriebliche Offenheit bedeutet freilich auch das Offen-Sein für Individualität und Akzeptanz subjektiver Interessen und Ansprüche. Zwar ist jede/r Mitarbeiter/in darauf angewiesen, gewisse individuelle Anpassungsleistungen vorzunehmen, dennoch „können eigene Vorstellungen und Interessen“ eingebracht und die „eigene Individualität“ gelebt werden.

„Man kann hier einen individuellen Stil haben und trotzdem ziehen wir an einem Strang oder versuchen es zumindest. Also es ist keine Gleichmacherei, man kann eigene Neigungen hier reinbringen, es gibt genug Raum dafür“ (Mitarbeitervertreter).

Wenn möglich, wird den Mitarbeiter/innen von Betriebsseite Unterstützung bei privaten oder beruflichen Veränderungen gewährt, auch wenn diese mit den Werten und Normen bzw. Regeln nicht konform gehen. Beispielsweise bildet eine starke berufliche Engagiertheit, d. h. ‚Vollzeit plus‘ eine fest gefügte betriebliche Norm. Sie lässt berufliches Interesse, Identifizierung mit und Aufopferung für das Unternehmen erkennen und wird deshalb allgemein hoch geschätzt. Es wird gleichzeitig erwartet, dass berufliches Engagement geleistet und individuelle Verantwortung im täglichen Arbeitshandeln übernommen wird.

„Bei uns definiert die Aufgabe den Einsatz und die Flexibilität ist richtig, weil Wachstum dynamisch ist. D. h., wenn ich doppelte Umsätze habe, muss ich auch doppelt arbeiten. Dann habe ich Verantwortung für meine Aufgabe. Man erwartet, dass man mit der Aufgabe mitgeht, und mehr arbeitet, wenn die Aufgabe das erforderlich macht“ (Mitarbeiter).

Ein hohes berufliches Engagement wird vor allem in den Führungspositionen erwartet, die als unteilbar gelten. Aber ebenso für die Gesellschafter/innen, die keine Führungspositionen ausüben, gibt es Mindestarbeitszeitvorgaben, die zum einen den guten Informations- und Kommunikationsfluss gewährleisten. Zum anderen definieren sie zugleich das Arbeitsvolumen, in dem ein erwartbares berufliches Engagement erfolgen soll. Diese Norm gilt sowohl für die Gesellschafter/innen wie für die Angestellten, die einmal Gesellschafter/innen werden wollen. Sie entfaltet deshalb einen subtilen Druck auf Mitarbeiter/innen, die diesen Erwartungen gerecht werden wollen: „Dieser Druck ist bei uns nicht stark, aber atmosphärisch zu spüren“ (Mitarbeiter). In der Praxis erweist sich diese Normsetzung jedoch eher als ein Richtwert, von dem

abgewichen werden kann (und wird), denn als Vorgabe. Dem Anschein nach weicht die Vollzeitnorm auf und führt sukzessive zur Veränderung der Einstellung in Bezug auf die Teilzeitarbeit.

„Unsere Arbeitsverträge sind nicht so gefasst, dass darin fixierte Arbeitszeiten stehen, sondern es ist nur eine Sollbestimmung. Es ist in etwa so formuliert, dass erwartet wird, dass eine Arbeitsleistung von ca. 40 Wochenstunden erbracht wird. Das kann dann relativ individuell in den Abteilungen gestaltet werden: Es gibt Frauen mit Kindern, die weniger arbeiten, es gibt Männer im Außendienst, die haben deutlich mehr als 40 Stunden die Woche. Das können sie regeln. Merkt man, dass der Arbeitsanfall nicht zu schaffen ist, muss man sehen, ob jemand aufstocken kann oder jemand Neues gesucht werden muss“ (Geschäftsführer).

Eine zeitlich befristete Arbeitszeitreduktion ist aushandelbar und stellt in der Regel kein Problem dar, da sie durch direkte Kolleg/innen ausgeglichen wird. Das Entgegenkommen diesbezüglich wird nicht als selbstverständlich angesehen, sondern es wird, wenn möglich, kompensiert, was vom Unternehmen auch erwartet wird: Der Ausgleich von Leistung und Gegenleistung gehört zum betrieblichen Wertekanon.

Beim Solaranlagenhersteller sind im Prinzip alle Unternehmensangehörige im unterschiedlichen Ausmaß an der betrieblichen Regulierung beteiligt. Zwar erfolgen die Regulierungen i. d. R. in den gewählten Regulierungsgremien wie Firmenrat, Geschäftsleitung oder Gesellschafterversammlung; die Angestellten können aber an Regulierungsprozessen partizipieren:⁵⁸ Die Mitarbeiterversammlung kann keine Regulierungen vornehmen, sie kann sie jedoch initiieren. Ferner sind auf der Grundlage demokratischer Entscheidungsprozesse alle an Regulierungsabläufen beteiligt.

Die informelle Regulierung hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert. Im Betriebsalltag wird viel Zeit darauf verwendet, Dinge untereinander zu klären, Absprachen und Abmachungen zu treffen sowie Vertretungen zu organisieren. Die Delegierten werden in ihrer Funktion als Vorgesetzte nur selten angesprochen: „Die Geschäftsführung wird nur im Extremfall tätig“ (Mitarbeiter). Die subjektiven Grundvoraussetzungen für eine funktionierende informelle Regulierung bilden sowohl soziale Beziehungen als auch die individuellen Durchsetzungsmöglichkeiten wie soziale Kompetenzen und Verhandlungsgeschick. Sie sind für die betriebliche Umsetzung individueller Ansprüche ebenfalls bedeutsam. Ohne triftige und überzeugende Argumente, die Ansprüche gegenüber den Anderen legitimieren, kann sich eine betriebliche Umsetzung als schwierig erweisen. Die Chancen für eine Umsetzung scheinen mit betrieblichem Status, Qualifikationsniveau und Dauer der Betriebszugehörigkeit zu wachsen, da damit die Autorität und die Durchsetzungsressourcen zunehmen:

„Zwei gleiche Sachverhalte von zwei unterschiedlichen Personen vorgetragen, können hier zu zwei verschiedenen Ergebnissen führen. Das ist wahrscheinlich ein Merkmal informeller Strukturen, weil es eben nicht geregelt ist, gibt es bei unterschiedlichen Personen unterschiedliche Erfolgsquoten“ (Mitarbeiter).

⁵⁸Z. B. können Angestellte nicht über die Gewinnverwendung mitentscheiden, da dies den Gesellschafter/innen vorbehalten ist. Sie haben aber direktes Mitspracherecht, wenn es um Neueinstellungen geht.

Dies gilt gleichermaßen für beide Geschlechter, ungeachtet dessen, dass Männer höhere Positionen bekleiden als Frauen. Die Umsetzung familialer Ansprüche ist für Frauen üblicher und akzeptierter, als für Männer, obwohl nur wenige Frauen im Unternehmen tätig sind. Das ist möglicherweise auf den Umstand zurückzuführen, dass der betriebliche Regulierungskontext von traditionellen ländlichen Strukturen geprägt ist, innerhalb derer die Frauen die Verantwortung für Familie und Haushalt zugewiesen bekommen.⁵⁹ Eine bewusste Differenzierung nach Geschlecht bei der Umsetzung familialer Ansprüche zeichnet sich dennoch nicht ab. Auch das berufliche Engagement wird im gleichen Maße von Mitarbeiter/innen beider Geschlechter erwartet.

1.2.4 Mode-Designer – Optionale Regulierung

Der Mode-Designer ist ein amerikanisches mittelständisches Familienunternehmen, das mehrere Hundert Mitarbeiter/innen beschäftigt und international agiert. Das Unternehmen wurde kurz nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet und befindet sich seit drei Generationen im Familienbesitz. Die deutsche Tochter ist stark an den Mutterkonzern gebunden, der Anfang der 1990er Jahre in vielen Ländern soziale Projekte ins Leben gerufen und die soziale Verantwortung, die sich in diversen Aktivitäten zum Gemeinwohl und Umweltschutz ausdrückt, zum wesentlichen Part der Unternehmenskultur gemacht hat: „Wir sind ein amerikanisches Unternehmen und das ist in Amerika in deren Philosophie verankert – in unserer Philosophie“ (Mitarbeiterin). Zwar wurden schon zuvor ökologische Aspekte bei Warendesign und -herstellung berücksichtigt, der Wandel der Unternehmenskultur wurde aber insbesondere durch die Konzernleitung vorangetrieben, die in den organisierten Projekten vor Ort selbst „Hand anlegt“: „Unser oberster Boss war auch schon mal mit und hat geschippt und dann sagt man sich auch: Der Mann ist ein vielfacher Millionär und schippt hier in Gummistiefeln mit. Das ist schon ein witziges Gefühl“ (Mitarbeiterin).

Die Projekte werden nicht zu Werbe- oder Imagezwecken durchgeführt. Vielmehr wird gern gesehen, wenn sich möglichst viele Mitarbeiter/innen an Aktionstagen und Projekten beteiligen. Daher wurde mittels einer mehrtägigen Freistellung pro Jahr für Unternehmensprojekte das soziale Engagement für die Mitarbeiter/innen praktisch zum Bestandteil der Arbeit erhoben. Der Umfang der Beteiligung wird anhand von Projektberichten nachvollzogen und die Teilnahme für die Mitarbeiter/innen dadurch ein Stück weit verpflichtend. Da mit der Beteiligung also in gewissem Masse auch Zwänge einhergehen, wirkt sich die Präsenz des sozialen Engagements im Betriebsalltag für die Mitarbeiter/innen sowohl positiv als auch negativ aus. Bei denen, die sich nicht beteiligen wollen oder können, erzeugt dies Ambivalenzen und Rechtfertigungsdruck:

„Die Konzernleitung ist schon immer hinterher, dass Community Service gemacht wird und unsere Mitarbeiter kriegen von ihren Vorgesetzten nicht immer Zeit dafür. Der oberste Boss tut

⁵⁹Zwar werden auch von Männern Erziehungsaufgaben geleistet; sie verändern deshalb jedoch selten die gewohnten Arbeitszeiten oder machen dies nur befristet.

aber alles dafür, dass das läuft. Und wir müssen immer so und so viel Stunden vorweisen und berichten, was wir gemacht haben. Also wird schon keiner rausgeschmissen, wenn er nur drei mal dabei war, dann macht ein anderer bisschen mehr mit, aber es ist schon so, dass es nicht ist: Du kannst, sondern, du sollst und wenn man das nicht vorweisen kann, dann kommen schon Fragen“ (Mitarbeiterin).

Mit der gesellschaftlichen Verantwortung verbindet das Unternehmen auch die Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter/innen. Daher werden Rahmen geschaffen, um auf deren Belange einzugehen. Sie äußern sich in Optionen für Weiterbildung und berufliche Weiterentwicklung sowie Möglichkeiten, private Ansprüche umzusetzen. Ferner werden bei der Herstellung von Produkten und Produktionsverfahren die Grundsätze der Nachhaltigkeit beachtet, auch wenn dafür keine aufwendigen Zertifizierungsverfahren installiert werden, da die Rahmenbedingungen einzelner kleiner Filialen als wenig geeignet betrachtet werden, Auditierungen vorzunehmen.

In der untersuchten Niederlassung, deren Aufgabe es ist, die Arbeit sämtlicher produktvertreibenden Filialen in der Bundesrepublik zu organisieren und zu koordinieren, arbeiten etwa 50 Arbeitnehmer/innen. Die Arbeit ist je nach Aufgabenzuschnitt in Arbeitsbereiche und Abteilungen aufgeteilt, in denen Teamarbeit vorherrscht. Die Arbeitsprozesse sind optional gestaltet, d. h. es gibt Gleitzeit mit Kernarbeitszeit auf der Basis der 38,5-Stunden-Woche und Teammitglieder können informelle Absprachen in Hinblick auf etwaige Vertretungen treffen. Sie verfügen zugleich über große Handlungsspielräume in Bezug auf die Arbeitsgestaltung, sind aber dazu verpflichtet, dem/r zuständigen Abteilungsmanager/in wöchentlich einen Ergebnisbericht vorzulegen und die eigene Arbeitsplanung vorzunehmen.

„Wir haben einen Geschäftsführer und wir haben verschiedene Manager in den Abteilungen und sie verteilen die Arbeit, so dass jeder weiß, was zu tun ist. Die Manager berichten an den Geschäftsführer und legen mit ihm gemeinsam die Ziele fest, die sie dann an die Leute innerhalb ihrer Abteilungen weitergeben. Es gibt keine Teamsprecher, man spricht face to face bei uns. Es gibt jede Woche ein Managementmeeting. In den Meetings wird über alles gesprochen, was gelaufen ist, was zu tun und zu verbessern ist. Es wird über Strategien und das Budget gesprochen. Die täglichen Aufgaben ergeben sich aus dem Tagesgeschäft, wir sind hier ziemlich frei in unserer Arbeitsgestaltung. Klar haben wir unsere Ziele und unseren Plan fürs Jahr, aber das Tagesgeschäft diktiert ja, was heute zu tun ist“ (Management).

Die betrieblichen Hierarchien sind abgeflacht, formal strukturiert und klassisch geschlechtsspezifisch aufgebaut: Die meisten Führungspositionen in der Niederlassung werden durch Männer bekleidet und gelten als unteilbar. Im operationalen Bereich arbeiten meist Frauen, von denen diejenigen mit Kindern problemlos in Teilzeit arbeiten können. Zwar können auch weibliche oder männliche Führungskräfte bei einer Umsetzung erweiterter Ansprüche mit dem Entgegenkommen der Geschäftsleitung rechnen, sie müssen bei einer Arbeitszeitverkürzung jedoch den Verlust von Leitungsaufgaben in Kauf nehmen. Für Männer, unabhängig davon, ob sie Führungs- oder Sachbearbeitungspositionen ausüben, erweist sich eine Umsetzung familialer Ansprüche in der Praxis als nicht üblich. Eine Umsetzung privater Belange hängt vom „good will“ der Vorgesetzten ab, die Entscheidungen darüber werden jedoch auf dem

„kurzen Dienstweg“ getroffen, der zu den betrieblichen Gepflogenheiten gehört.⁶⁰ Die Vorgesetzten sind in der Regel bemüht, den Mitarbeiter/innen die Umsetzung zu erleichtern, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Projektbeteiligung oder um private Belange handelt.

Die Strukturen der Interessenvertretung sind noch jung und wenig etabliert. Ein Betriebsrat wurde auf Druck der Mitarbeiter/innen gewählt und hat eine eher schwache Position im Unternehmen eingenommen. Die Institution des Betriebsrates scheint bei der American Company geduldet, da sie nach der deutschen Betriebsverfassung ein verbrieftes Recht für Beschäftigte darstellt, wirkt aber im Unternehmen etwas deplaziert. Das Arbeitsfeld des Betriebsrates beschränkt sich im Großen und Ganzen auf die betrieblichen Konflikte und seine Funktion wird etwas herablassend als „Kummerkasten“ bezeichnet.

„Unser Betriebsrat ist noch recht jung dabei und ich glaube in anderen Betrieben hat der Betriebsrat noch andere Aufgaben als bei uns. Ich würde mal sagen, wichtigere. Bei uns ist er eher wie ein Kummerkasten. Vielleicht liegt das aber daran, dass es noch eine ziemlich junge Institution ist“ (Mitarbeiterin).

Zwar nimmt der Betriebsrat seine Informations- und Zustimmungsrechte wahr, unterlässt es aber, seine Position durch aktives Vorgehen auszubauen. Selbst betriebliche Regulierungsprozesse in Bezug auf Arbeitsschutz und -sicherheit – ein traditioneller Schwerpunkt der Interessenvertretung – verbleiben bisher bis auf die Nutzung der Zustimmungs- und Informationsrechte seitens des Betriebsrates in den Händen der Geschäftsleitung:

„Nein, also er war soweit involviert, als dass man ihn bei manchen Sachen in Kenntnis setzen musste, er war dann zustimmungsberechtigt. Es war aber so, dass er aktiv eigentlich nichts gemacht hat. Er war bei der Arbeitsschutz-Ausschußsitzung, die jedes Vierteljahr stattfindet, dabei. Aber das war nicht so, dass wir da jetzt Unterstützung gekriegt haben“ (Mitarbeiterin).

Geschäftsleitung und Management stellen daher die Akteure der Regulierung dar, welche sämtliche Regulierungsprozesse initiieren und die Ausgestaltung der Regulierung vornehmen. Die Regulierungsstrukturen ähneln eher den amerikanischen Vorbildern, z. B. wird die Unternehmensphilosophie wie auch das ‚gewünschte‘ Arbeitshandeln- und Arbeitsverhalten, in dem das soziale Engagement integriert ist, in einem „Firmenpamphlet“⁶¹ festgelegt. Die umfangreiche Freistellung für Projekte mit regionaler, nationaler und internationaler Reichweite entstammt diesen Vorbildern.

⁶⁰Trotz der räumlichen Nähe zur Geschäftsführung gibt es eine hohe Hemmschwelle, Probleme face to face zu thematisieren. Dies kann u. a. daran liegen, dass es sich bei der Belegschaft um ein junges Team handelt und die Mitarbeiter/innen nur eine kurze Betriebszugehörigkeit vorweisen können.

⁶¹Bemerkenswerterweise benutzen die Mitarbeiter/innen den deutschen Begriff „Pamphlet“ (Schmäh- oder Streitschrift) und nicht den englischen Begriff „pamphlet“ (Druckschrift, Broschüre) für diese Niederschrift: „Es gibt da ein Pamphlet, in dem drin steht, was unsere Philosophie ist und es wird aufgefordert, diese Philosophie auch umzusetzen“ (Mitarbeiterin). Dies kann ein Hinweis auf unterschwellige Konflikte sein, die sich verbal manifestieren, ohne konkret thematisiert zu werden. Auf diesen Umstand wird an späterer Stelle näher eingegangen.

In der Niederlassung wird die Projektorganisation von einer Managerin und einer Mitarbeiter/in zentral gesteuert und kontrolliert. Fertige Projekte werden den Mitarbeiter/innen vorgestellt, die sich für eine Teilnahme in entsprechende Listen eintragen können. Die Projektbeteiligung wird so organisiert, dass der Betrieb und die Arbeitsprozesse auch bei Abwesenheit teilweise vieler Mitarbeiter/innen aufrechterhalten bleiben können.

„Das läuft so, dass wir Projekte von der Marketingabteilung aus anbieten. Wir rufen auch die einzelnen Mitarbeiter zum Mitmachen auf. Allen Mitarbeitern stehen diese Tage für Engagement zu und es werden neben zwei großen Tagen, an denen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Ländern treffen und über geleisteten Community Service berichten und neue Projekte planen, viele kleine Projekte übers Jahr angeboten und wer mitmachen will, trägt sich in die Liste ein. Bei uns hat jeder seinen Arbeitsbereich und wenn jemand fehlt, dann wird das genau so mit den Aufgaben gemacht, wie bei einer Urlaubsvertretung. Wir haben hier verschiedene Abteilungen, da kann eigentlich die Vertretung nur innerhalb der Abteilung organisiert werden und eine direkte Kollegin kann etwas übernehmen“ (Managerin).

Die Umsetzung ökologischer Anforderungen orientiert sich an den gesetzlichen Vorgaben und wird in Produkten und Produktionsverfahren, der Auswahl von Produktionsmittel sowie als Ressourcenschonung vollzogen. Im Unterschied zum sozialen Engagement, dem eine umfangreiche formelle Regulierung zukommt, scheint die Umsetzung ökologischer Anforderungen keine schriftliche Vereinbarung oder Erklärung zu bedürfen. Ökologisches Engagement wird aber grundsätzlich im Rahmen der sozialen Projekte abgeleistet.

„Es ist die Frage, für wen macht man das? Dass es für einen selber besser läuft? Ist es, damit ich den Aufkleber irgendwo habe, dass dieses Unternehmen zertifiziert ist? Ist es für den Kunden interessant? Bei uns hat niemand Zeit, sich darüber Gedanken zu machen. Soll es notwendig werden, wie die Arbeitssicherheit und die Berufsgenossenschaft, wo einem bestimmte Dinge abverlangt werden, dann muss das gemacht werden, weil es sonst Ärger gibt. Jetzt ist es aber Kür und nicht Pflicht. Und dafür haben wir hier zu viel Arbeit und niemand bringt das aufs Tablett. Bestimmt hätte niemand was dagegen, dass wir so etwas hier machen, aber man muss sehen, wie man mit der Arbeitszeit auskommt“ (Mitarbeiterin).

Es gibt kaum Partizipation der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungs- und Regulierungsprozessen. Sie können aber die bereitgestellten Optionen in Hinblick auf soziales Engagement problemlos nutzen, wenn sie ihre Teilnahme organisieren können. Für die Nutzung der Optionen sind die betrieblichen Erfordernisse entscheidend, sind Mitarbeiter/innen also unabkömmlich oder ohne Vertretung, können sie nicht teilnehmen.

Da sowohl soziales als auch berufliches Engagement im Unternehmen als selbstverständlich angesehen werden, wird die Herstellung der Balance zwischen Engagement und Berufsanforderungen wie der Ausgleich von beruflichen und privaten Ansprüchen für Beschäftigte zur Herausforderung, vor allem da Überstunden zum „guten Ton“ gehören und von beruflichem Engagement zeugen. Die individuellen Spielräume werden auf der Grundlage informeller kollegialer Abstimmungen und Absprachen sowie durch „good will“ der Vorgesetzten eröffnet. Sie bilden die üblichen Um-

setzungsoptionen für subjektive Ansprüche.⁶² Da Vollzeit- und Selbstverantwortungskultur im betrieblichen Werte- und Normensystem die tragenden Säulen für die individuelle Arbeitsgestaltung bilden, müssen Beschäftigte die Freiheitsgrade bewusst und reflexiv nutzen, wenn sie sowohl berufliche, soziale und private Ansprüche umsetzen wollen.

Trotz eines insgesamt guten Betriebsklimas gibt es einige Hinweise auf latente betriebliche Konflikte, die sich in der Durchsetzung des Betriebsrats sowie unterschwellige Botschaften und Bewertungen in den Statements manifestieren:

„Unser Besitzer lebt uns das vor. In den Meetings wird darauf gepocht und darauf hingewiesen und geachtet, dass man das auch einhält und dahinter steht. Das wird einfach wichtig genommen. Wenn das nicht immer wieder vorgelebt würde, würde es im täglichen Alltag untergehen. Die Arbeit würde dann Vorrang gewinnen und man würde nicht mehr so intensiv versuchen, sich für das Engagement die Zeit aus den Rippen zu schneiden“ (Mitarbeiterin).

Der Ausdruck „unser Besitzer“ lässt darauf schließen, dass sich die Beschäftigten in ihrer Autonomie stark beschnitten fühlen und ihre Projektbeteiligung nicht (immer) aus freien Stücken leisten. Auch die Betonung, dass auf Mitarbeiterbeteiligung „gepocht“ werde, zeugt von Druck, dem sich die Mitarbeiter/innen ausgesetzt fühlen, und weshalb sie sich die Zeit für Teilnahme „aus den Rippen schneiden“ müssen.

Die betrieblichen Rahmen für die Umsetzung erweiterter Ansprüche sind geschlechtsneutral aufgebaut, werden aber in Hinblick auf die Umsetzung familialer Ansprüche geschlechtsspezifisch genutzt. Bei der Nutzung subjektiver Handlungsspielräume greifen Beschäftigte vornehmlich auf informelle Mechanismen zurück und sind auf die Zustimmung der Vorgesetzten angewiesen. Die Regulierungen werden ohne Einbezug der Belegschaft top-down vorgenommen, was Unzufriedenheit und unterschwellige Konflikte erzeugt.

1.2.5 Printmedien-Verarbeitung – Konsensual-diskursive Regulierung

Die Printmedien-Verarbeitung ist ein kleines Gesellschafterunternehmen, das eine alternative Wirtschaftsform⁶³ praktiziert. Es wird von vier Gesellschafter/innen betrieben und beschäftigt neben einer Angestellten gelegentlich Aushilfen und Auszubildende. Die Printmedienprodukte werden regional vor allem an kleinere Stamm-

⁶²Langfristige arbeitszeitliche Veränderungen müssen zwar mit Vorgesetzten abgesprochen werden, benötigen jedoch weiter kaum schriftlicher Anträge und Erklärungen und können auf dem „kurzen Dienstweg“ in neue Arbeitszeitformen überführt werden. Hinzu können Eltern eine Zusatzfreizeit, z. B. wenn ein Kind erkrankt, in Anspruch nehmen, die nicht mit den Urlaubstagen verrechnet werden muss.

⁶³Zwar ist das Unternehmen analog zu einem herkömmlichen Unternehmen aufgebaut. Es unterscheidet sich jedoch von einem solchen darin, dass es zum Ziel hat, sowohl den Bestand des Unternehmens als auch die Existenz seiner Angehörigen zu sichern, indem bei den Unternehmenszielsetzungen deren private Belange und finanzielle Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Ferner folgt das Unternehmen nicht der Logik der Gewinnmaximierung, sondern beachtet und integriert zugleich soziale wie ökologische Anforderungen trotz höherer Betriebskosten.

kunden, Schulen und Behörden verkauft. Wie viele andere Unternehmen der Druckbranche hatte die Printmedien-Verarbeitung in den letzten Jahren deutliche konjunkturabhängige Umsatzeinbrüche zu verzeichnen.

Die betriebliche Arbeitsorganisation entspricht der eines herkömmlichen Kleinbetriebs mit einer Arbeitsteilung, die den individuellen Qualifikationen, fachlichen und sozialen Kompetenzen entspricht. Die Arbeitsgestaltung ist selbstbestimmt und die Arbeitsergebnisse sind selbst zu verantworten. Aufgrund der jahrelang angewandten Jobrotation haben sich alle Teammitglieder fachliche und praktische Kenntnisse in diversen betrieblichen Tätigkeitsfeldern angeeignet und können sich gegenseitig gut vertreten:

„Wir haben uns im Prinzip alle die Kenntnisse für den ganzen Laden erarbeitet, und können deshalb auch einspringen, wenn jemand gerade nicht da ist oder nicht kann“ (Geschäftsführer).

Die Geschäftsführung wird von zwei gewählten Gesellschaftern ausgeübt, die sich in ihren Aufgaben gegenseitig ergänzen und abwechseln. Trotz der formalen Aufgaben- und Verantwortungszuordnung gibt es im Unternehmen bis auf die „abgesprochenen“ keine betrieblichen Hierarchien. Die Arbeitspläne werden auftragsbezogen täglich und langfristig für ein Kalenderjahr kollektiv erstellt. Individuelle Spielräume für die Arbeitsgestaltung und Umsetzung subjektiver Ansprüche sind von der Kooperation und Koordination mit den Kolleg/innen abhängig, aber faktisch sehr groß, da die sozialen Arbeitszusammenhänge auf gegenseitigem Verständnis und Vertrauen aufgebaut sind und sich daher im Prinzip „immer alles regeln lässt“. Alle Unternehmensmitglieder (auch die Angestellte) entscheiden gemeinsam über alle betrieblichen Abläufe und Prozesse. Das bedeutet, dass alle über praktisch gleiche Möglichkeiten verfügen, eigene Vorstellungen zu realisieren und auf die betrieblichen Regulierungen einzuwirken, die neue Umsetzungsoptionen eröffnen. Diese Regulierungen haben die Herstellung von Balance zwischen beruflichen und privaten Vorstellungen und Ansprüchen Einzelner zum Ziel und ergeben sich aus den aktuellen Anforderungen des Betriebs- und Lebenszusammenhangs der Gesellschafter/innen:

„Was privat passiert, bildet sich im Betrieb ab. Der Betrieb reagiert auf mich, also reagiere ich auf den Betrieb. Deshalb achten wir hier besonders auf die Ansprüche und Anforderungen von Einzelnen“ (Geschäftsführer).

Auf der Grundlage einer solchen Unternehmens- und Arbeitskultur kam es zur Verschmelzung von Privat und Betrieb, die durch das Bewusstsein „für sich selbst zu arbeiten“ verstärkt wird. Dies wird u. a. an den Betriebszeiten deutlich, die sich zwar an den Geschäftszeiten orientieren, dennoch Schwankungen unterliegen, wenn betriebliche oder private Anliegen das erforderlich machen, z. B. „ein Kunde nach Feierabend noch was klären will“ oder ein gemeinsamer Nachmittag mit der Familie geplant wurde.

Das Unternehmen wurde zur Zeit der Antiatom- und Friedensbewegung vor gut 25 Jahren gegründet und verfolgt bis heute die Zielsetzungen dieser Bewegung, die sich insbesondere in der sozialen und ökologischen Verantwortung des Betriebes und autonomer Arbeitsgestaltung manifestieren. Sie äußern sich in der betrieblichen Offen-

heit für Veränderungen, der praktizierten Vereinbarkeit von Leben und Arbeit und diskursiven, konsensualen Entscheidungs- und Aushandlungsprozessen, die betriebliche Regulierungsformen nachhaltig geprägt haben. Eine solche Regulierung berücksichtigt sowohl individuelle Bedürfnisse von Gesellschafter/innen und weiteren Mitarbeiter/innen wie die der Familienangehörigen, Auftraggeber/innen und Kund/innen.

„Wenn ein Kind krank ist, ist ein Kind krank. Und wenn sich jemand um das Kind kümmern muss, dann muss er zuhause bleiben, dann ist das hier im Betrieb zu regeln. Entweder springt jemand ein, wenn er zuhause nicht unbedingt gebraucht wird, dann können Stunden rangehängt werden, die später abgefeiert oder ausbezahlt werden. Wenn sich niemand findet, muss mit dem Kunden geredet werden, dass die Ware erst später geliefert wird“ (Geschäftsführer).

Aufgrund der Unternehmensgröße und weil sich die Regulierung „aus den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen“ entwickelt, weist sie überwiegend informelle Züge auf. Die Unternehmensangehörigen verfügen über einen großen gemeinsamen Nenner in Hinblick auf ihre Zielsetzungen, daher können problemlos Absprachen getroffen werden, die die betrieblichen Arbeitsprozesse und Abläufe regeln und die als Arbeitsroutinen formalen Charakter aufweisen. In dem Mix aus formalen und informellen Elementen überwiegen jedoch die informellen Regulierungen, die in besonderen Fällen zu formellen Regulierungen führen können, d. h. wenn sich kollegiale Absprachen als Problemlösungen bewährt haben, werden sie formalisiert. Zu den wichtigsten formalen Regulierungen gehören der Gesellschaftsvertrag, der formal die Eigentums- und Beteiligungsrechte am Unternehmen festschreibt sowie die Arbeitszeitvereinbarung (Familienvereinbarung), die Arbeitszeiten unter der Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation regelt. In regelmäßigen Sitzungen werden betriebliche und individuelle Belange besprochen, Bilanzierungen sowie die Arbeits- und Auftragsplanung vorgenommen. Entscheidungen und Abstimmungen werden in einem Protokollbuch festgehalten. Die getroffenen Vereinbarungen sind zeitlich begrenzt modifizierbar. Sie sind konsensorientiert, d. h. die Abstimmungsprozesse dauern wie bei der Familienvereinbarung so lange, bis alle zufrieden sind und Konsens erzielt wurde:

„Wir haben uns zusammengesetzt und diskutiert. Wir haben das hin und her gewalzt und geguckt, wie das organisatorisch gehen kann und wie lange das gehen kann. Dann haben wir das in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben. Sie ist für eine bestimmte Zeit bindend, aber veränderungsoffen. Ihre Aussetzung müssten alle wieder gemeinsam bestimmen“ (Geschäftsführer).

In der Regulierungspraxis wird den erweiterten Ansprüchen Vorrang vor den ökonomischen Anforderungen des Betriebes eingeräumt. Die Familienbelange werden formal und informell geregelt: Formal regelt die Familienvereinbarung die Arbeitszeit, die aus familiären Gründen – je nach Alter der Kinder – von 30 auf 24 Stunden in der Woche gesenkt werden kann. Informell werden spontane Vertretungen für Abwesenheiten aufgrund von Familienanforderungen geregelt. Lässt sich eine Vertretung nicht organisieren, können Kinder „mit auf die Arbeit genommen“ werden. Diese Optionen werden geschlechtsunabhängig in Anspruch genommen. Grundsätzlich werden im Unternehmen keine Unterschiede nach Geschlecht in Hinblick auf die Umsetzungsoptionen für familiäre Ansprüche gemacht. Der Vorreiter für die betrieb-

liche Umsetzung von Familienbelangen war ein Mann und auch die Familienvereinbarung wurde von einem Vater initiiert.

Für die Umsetzung sozialer und ökologischer Anforderungen sind keine formalen Regulierungen vorhanden bis auf die Übereinkunft, dass alle Betriebsangehörigen einer Umsetzung zustimmen müssen. Eine Abstimmung über solche Umsetzungen erfolgt spontan und während der Arbeitszeit. Exemplarisch können betriebliche Projekte zur sozialen Reintegration delinquenter Jugendlicher genannt werden, indem für sie in Kooperation mit karitativen Institutionen betriebliche Praktika organisiert werden, in denen sie geregelte Tagesabläufe lernen. Ökologische Anforderungen werden bei Produkten und Produktionsverfahren beachtet, indem Ressourcen geschont, Abfälle vermieden und ökologische Produktionsmittel verwendet werden. Dabei sind FCKW-freie Reinigungsmittel genauso selbstverständlich wie das Drucken auf Umweltpapier, ökologische Entsorgung durch zertifizierte Unternehmen und die Verwendung vom Öko-Strom.

„Die Probleme werden in unseren regelmäßigen Treffen vorgestellt und es wird klar gemacht, was das für Konsequenzen hat, wenn man nichts unternimmt. Es wird auch klar gemacht, was das für Konsequenzen hat, wenn wir z. B. Yellow-Stom beziehen würden. Das ist dann von allen abzustimmen und alle müssen dabei sein. Wenn jemand dagegen ist, dann müssen wir eine Weile diskutieren, bis alle dafür sind“ (Geschäftsführer).

Mit der betrieblichen Umsetzung der erweiterten Ansprüche gehen für alle Betriebsangehörigen finanzielle Einbußen einher. Um die Regulierungen finanzieren und dabei wettbewerbsfähig bleiben zu können, verzichten sie auf Teile ihres Einkommens, das durch den Verdienst der Lebenspartner/in kompensiert wird: „Wir sind alle keine Alleinverdiener und das ist die Voraussetzung dafür, dass das klappt“ (Geschäftsführer).

Diese auf einem diskursiven Konsens basierende betriebliche Regulierungspraxis stützt sich vor allem auf zwei Eckpfeilern: Eine besondere Konstellation kooperierender Individuen, die über einen vergleichbaren biographischen Hintergrund verfügen und die verhältnismäßig geringe Komplexität des Unternehmens, die es zulässt, unterschiedliche Anforderungen gut und einfach zu koordinieren. Der Status der arbeitenden Personen als Gesellschafter/innen ermöglicht ihnen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu agieren und die Unternehmensentwicklung zu beeinflussen. Zugleich können sie Arbeitsprozesse und -inhalte sowie das Niveau ihres beruflichen Engagements selbst bestimmen.

1.3 Kleinstunternehmen

Zu den untersuchten Kleinstunternehmen⁶⁴ gehören vier Home Offices, die von Soloselbstständigen und überwiegend von Zuhause aus betrieben werden (Tab. 9) und vier

⁶⁴Da sich die Kleinstunternehmen in ihren Aufbaustrukturen stark ähneln, werden sie, um Wiederholungen in der Schilderung zu vermeiden, zusammengefasst beschrieben, wobei in der Falldarstellung die Besonderheiten jeweiliger Unternehmen hervorgehoben werden.

kleine Agenturen und Büros, in denen bis zu zwei Geschäftsführer/innen und zwei bis drei weitere Personen auf geringfügiger bzw. freiberuflicher Basis arbeiten (Tab. 10). Die Kleinstunternehmen sind allesamt Dienstleistungsunternehmen, die wissensbasierte und personenbezogene Dienstleistungen wie Beratung, Coaching, Planung und Entwicklung, Design und Vertrieb für Privatkund/innen bzw. Institutionen und große Wirtschaftsunternehmen anbieten. Bis auf direkte Beratungsleistungen und Einzel- bzw. Gruppenschulungen werden die Arbeitsaufträge in den meisten Fällen projektformig ausgestaltet. Die Vertragsbeziehungen sind i. d. R. mit intensiven Serviceleistungen und nahen Kund/innenbeziehungen verbunden.

Verglichen mit den Großunternehmen und den KMU's ist die Komplexität von Regulierungs- und Organisationsprozessen innerhalb dieser Unternehmen entsprechend gering.⁶⁵ Die Arbeits- und Arbeitszeitorganisation ist sowohl bei den Home Offices als auch den Agenturen und Kleinbüros an den Standards für Geschäftsbeziehungen und Geschäftszeiten orientiert, aber gleichzeitig verhältnismäßig stark an den Lebenszusammenhang der Inhaber/innen angepasst. Die Arbeitsinhalte, -gestaltung und das Arbeitsvolumen sind auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Ansprüche zugeschnitten.

1.3.1 Home Offices, Agenturen und Büros zwischen Markt- und Privatlogik

Die untersuchten Home Offices der Dienstleistungsbranche werden von Unternehmerinnen betrieben, die in ihren Wohnräumen separate Büro- oder Empfangsräume für die Erwerbszwecke eingerichtet haben. Für einen solchen Unternehmensaufbau waren meist pragmatische Gründe wie z. B. räumliche Umsetzbarkeit oder das verfügbare Zeit- und Finanzvolumen ausschlaggebend. Die Unternehmen sind auf dem Markt gut etabliert und weisen eine verhältnismäßig stabile finanzielle Situation auf. Das älteste Unternehmen ist vor gut zehn Jahren, das jüngste vor fünf Jahren gegründet, daher sind in diesen Unternehmen verschiedene markt-, unternehmens- und personenbezogene Anpassungs- und Strukturierungsprozesse vollzogen und die organisationellen Strukturen deutlich herausgebildet.

Die Unternehmen wurden allesamt von Frauen gegründet, die ehemals als Angestellte in hochqualifizierten Berufsbereichen tätig waren, jedoch mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden waren, da diese wenig Spielräume für die Umsetzung erweiterter Ansprüche eröffnete und mangelnde Karrieremöglichkeiten bot. Die Unternehmensgründung ist also durch die Ansprüche an die Selbstverwirklichung motiviert und stellt daher eine besondere Form der Umsetzung erweiterter Ansprüche dar, die in der Herstellung eines selbstbestimmten Arbeitszusammenhangs besteht (Tab. 9).⁶⁶

⁶⁵Da betriebliche Regulierung in ihrem eigentlichen Sinne verbindliche Abmachungen oder Vereinbarungen zwischen mindestens zwei Personen bedeutet, wird in Bezug auf betriebliche Prozesse in den Kleinstunternehmen mit Soloselbständigen von Organisationsprozessen, in denen mit mehreren Beteiligten von Regulierungsprozessen gesprochen.

⁶⁶Selbstverwirklichungsmotive stehen auch bei den untersuchten KMU's und einem Großbetrieb am Anfang der Unternehmensgeschichte und erweisen sich damit als recht typisches Gründungsmotiv.

Die Arbeitsorganisation und -strukturen in den Home Offices sind an den individuellen Ansprüchen der Geschäftsführenden orientiert, werden jedoch stark durch die Auftrags- und Geschäftsanforderungen und Kund/innenansprüche beeinflusst. Hauptsächlich die aufwendigen Abstimmungsprozesse mit den Kund/innen, die in die Arbeitsprozesse stark involviert sind, prägen die Arbeitsorganisation. Bei den Unternehmerinnen, die im Familienzusammenhang leben und Kinder betreuen, wird die Arbeitsorganisation mit der privaten Lebenssituation in Übereinstimmung gebracht und die Arbeitsstrukturen u. a. die Geschäftszeiten an die Familienzeiten angepasst. Die Beziehungen zu den Lieferant/innen können u. U. erheblich ausfallen, beeinflussen jedoch die Strukturen der Arbeits- und Arbeitszeitorganisation wenig.

Tabelle 9: Home Offices

Unternehmen	Unternehmensberatung	EDV-Schulung/ Web-Design	Kunst-Vertrieb	Musik-Coaching
Merkmale				
Unternehmensaufbau	Inhaberin eine Aushilfe	Inhaberin	Inhaberin drei Aushilfen	Inhaberin
Räumliche Organisation	Büro im Haus	Büro im Haus	Verkaufsräume und Lager im Haus	In den Wohnräumen, sonst variabel
Arbeitsorganisation, Arbeitszeit	projektförmig, Beratung, geregelte kurze Arbeitszeit	Dienstleistungen, Beartung, geregelte Arbeitszeit	Ankauf und Verkauf von Kunst, lange Arbeitszeit mit Zeitfenstern	Dienstleistungen, Privatunterricht, nicht erfassbar
Ansprüche	Familie, soz. Ansprüche	soziale Ansprüche	soziale Ansprüche	soziale Ansprüche
Umsetzung von Ansprüchen	Arbeitszeitreduktion Verflechtung von Ansprüchen und Erwerbsarbeit	Vermischung von Engagement und Erwerbsarbeit	Vermischung von Engagement und Erwerbsarbeit Engagement = Arbeit	Vermischung von Engagement und Erwerbsarbeit Engagement = Arbeit
Akteure	Inhaberin, Kind, Auftraggeber/innen	Inhaberin, Auftraggeber/innen	Inhaberin, Partner, Mitarbeiterinnen,	Inhaberin, Auftraggeber/innen

Aufgrund der häuslichen Arbeitsumgebung weist die Arbeitsorganisation der Home Offices eine stärkere Vermengung von Arbeit und Privatleben auf als die von den Privaträumen getrennten Agenturen und Büros. Die erweiterten Ansprüche werden in die Arbeit bzw. in die Dienstleistungen integriert oder zum Beruf gemacht und als Dienstleistung angeboten.

Die kleinen Agenturen und Büros sind ebenso wie die Home Offices der Dienstleistungsbranche zuzuordnen. Sie bieten personenbezogene sowie projektförmig organisierte Dienstleistungen für Privatkund/innen sowie mittelständische und große Unternehmen an. Verglichen mit den Home Offices weisen sie zwei zentrale Unterschiede in ihrer Aufbaustruktur auf: Zum einen verfügen sie über separate, außerhalb der Privatsphäre gelegene Arbeits- und Büroräume. Zum anderen sind sie entweder in Geschäftskooperationen verankert und beschäftigen feste (freiberufliche) Mitarbeiter/innen. Oder sie gehen Netzwerkkooperationen ein, wodurch die Abstimmungsprozesse aufwendiger und komplexer sind (Tab. 10).

Tabelle 10: Kleine Agenturen und Büros

Unternehmen	PR-Agentur	Architekturbüro	Beratungszentrum	Unternehmensberatung
Merkmale				
Unternehmensaufbau	Geschäftsführerin 2 Mitarbeiter/innen, 2 bis 3 freiberufliche Mitarbeiter/innen	Geschäftskooperati- on von 2 Geschäfts- führer/innen 1 Mitarbeiterin	Vorstand Geschäftsführer 3 ehrenamtliche Mitar- beiter/innen	Geschäftsführer in vernetz- ten Kooperationen
Räumliche Gegebenheiten	Agentur	Großraumbüro	Beratungszentrum	Büros in drei europäischen Ländern
Arbeitsorgani- sation Arbeitszeit	Kundenorientierte Projektarbeit, Bera- tung, PR-Arbeit, geregelter Arbeitszeit	Kundenorientierte Projektarbeit, Bera- tung, geregelte Ar- beitszeit	Dienstleistungen, Bera- tung und Information geregelter Arbeitszeit	Kundenorientierte Projekt- arbeit, Beratung geregelter Arbeitszeit
Ansprüche	Familie	Familie	Soziale Ansprüche	Familie
Umsetzung der Ansprüche	Arbeitszeitredukti- on, betriebl. Reorga- nisation, Flexibilität	Arbeitszeitredukti- on, Zeitflexibilität	Arbeitszeitreduktion, Zeitflexibilität	Räumliche Mobilität und Zeitflexibilität
Akteure	Geschäftsführerin, Mitarbeiter/innen, Familie	Geschäftsführer, Geschäftspartnerin, Mitarbeiter/innen, Familie	Geschäftsführer, Mitar- beiter/innen, Familie	Geschäftsführer, Koopera- tionspartner/innen, Mitar- beiter/innen, Familie

Die Unternehmen sind allesamt fest am Markt etabliert (Unternehmensbestand zwischen 4 und 12 Jahren) und weisen eine gute finanzielle Situation auf. Wie bei den Home Offices waren bei allen Agenturen und Büros die persönlichen Selbstverwirklichungsmotive für die Unternehmensgründung entscheidend: Die Inhaber/innen, eine Frau und drei Männer, waren zuvor als hochqualifizierte Angestellte tätig und verfügten über große Freiheitsgrade in der Arbeit. Die Handlungsspielräume waren dabei jedoch nicht ausreichend, um erweiterte Ansprüche in der Arbeit umzusetzen. Daher wählten sie die Existenzgründung als Umsetzungsoption für ihre Ansprüche.

Die Arbeitsbeziehungen zwischen den Geschäftsführenden und den Kooperationspartner/innen sind in den Agenturen und Büros heterarchisch strukturiert. Darüber hinaus werden Arbeitsaufträge an weitere freiberufliche Mitarbeiter/innen vergeben. Die Arbeitsprozesse erfolgen kund/innenorientiert und sind vom regen Austausch mit den Kund/innen und den Mitarbeitenden flankiert. Es werden Aufträge lokaler und internationaler Kund/innen bearbeitet. Die Arbeitsgestaltung ist selbstbestimmt, aber mit Zeit- und Leistungsdruck, aufgrund hoher Anforderungen der Kund/innen verbunden. Wie in den Home Offices ist die Arbeitsorganisation in den Agenturen und Büros an den individuellen Ansprüchen der Geschäftsführenden und den Geschäftsanforderungen orientiert. Die Geschäftsführer/innen mit Kindern im betreuungsintensiven Alter gestalten die Arbeitsorganisation in Übereinstimmung mit der privaten Lebenssituation: Die Arbeitszeiten werden an die Betreuungszeiten angepasst und die Höhe des Arbeitsvolumens bleibt begrenzt, weshalb ausreichende Freiräume für die Familie entstehen. Die Arbeitszeiten entsprechen in etwa den Geschäftszeiten und das Arbeitsvolumen schwankt je nach Auftragslage, bleibt aber selten länger auf einem

hohen Niveau bestehen. Soziale Ansprüche werden in die Dienstleistungen integriert oder zum Beruf gemacht.

1.3.2 Arbeitszeitreduktion und Entgrenzung aufgrund von Familienbelangen

Die Umsetzung von familiären Ansprüchen erfolgt sowohl in den Home Offices wie den Agenturen und Kleinbüros zeitbezogen: Geschäftsführer/innen mit kleinen Kindern verkürzen ihre Arbeitszeiten und passen sie den Familienbedarfen an, indem sie den Umfang von Arbeitsaufträgen sowie den Aufgabenzuschnitt sorgfältig auswählen. Die Arbeitszeiten von den Unternehmer/innen mit größeren Kindern orientieren sich in der Regel an der Normalarbeitszeit. Diese Umsetzungsform wird von beiden Geschlechtern analog praktiziert.

Fallbeispiel: Home Office für Unternehmensberatung

Das Home Office für Unternehmensberatung wurde vor ca. 10 Jahren gegründet und hat sich seitdem auf Beratungsleistungen auf den Gebieten der Existenzgründung sowie Optimierung von Organisationsstrukturen kleiner und mittelständischer Unternehmen spezialisiert. Diese Dienstleistungen werden als Einzelberatungen bzw. größere Projekte erbracht, die recht hohe Anteile an Außendiensttätigkeiten beinhalten. In dem Unternehmen arbeiten die Inhaberin und eine Graphikerin in Teilzeit. Das Unternehmen zählt auch internationale Kund/innen zum Kundenstamm und weist eine stabile finanzielle Situation auf. Die Arbeitszeiten sind geregelt und in der Regel gleich bleibend, d. h. sie decken die Geschäftszeiten von etwa 9 bis 15 Uhr ab, erstrecken sich aber aufgrund der Betreuungs- und Hausarbeit oft in den Abend hinein.

Mit der Existenzgründung setzte die Inhaberin ihre erweiterten Ansprüche um, die sie während der Angestelltentätigkeit nicht verwirklichen konnte. Die Selbständigkeit ermöglichte ihr, ein Organisationssystem zu entwickeln, mit dem die Kinderbetreuung nach eigenen Vorstellungen organisiert und soziale Ansprüche realisiert werden können, für die sie als Angestellte kaum Zeit hatte. Die Umsetzung familialer Ansprüche erfolgt hauptsächlich in Form von Begrenzung des Arbeitsvolumens, der Arbeitszeitreduktion sowie einer zeitlichen und inhaltlichen Segmentierung des Arbeitstages in Phasen, die entweder für die Arbeit oder für die Familie reserviert sind.

Die Organisation des Betriebs folgt der Selbstbestimmungslogik und verschafft der Unternehmerin persönliche Autonomie im Arbeits- und Privatbereich, muss dabei aber hochgradig reflexiv sein. Da weder die Marktbedingungen noch die Betreuungszeiten abgedeckt werden können, gehören sie im Prinzip zu den betrieblichen Kontextbedingungen, die sich u. U. situativ verändern und die subjektive Autonomie beschränken können. Der Puffer zwischen Markt und Selbst wird in einer konsequenten Auswahl ihrer Auftraggeber/innen begründet, die mit den Arbeitsbedingungen der Unternehmensberatung einverstanden sind. D. h. die Kund/innen müssen die Akzeptanz für die Familiensituation der Unternehmerin aufbringen und die Modalitäten der Auftragsbearbeitung respektieren. Zwar bewertet die Unternehmerin die Umsetzung erweiterter Ansprüche als überaus gelungen, muss dafür aber erhebliche finanzielle

Einbußen in Kauf nehmen und eine kognitive und emotionale Flexibilität aufbringen, die sie zum notwendigen Rollenwechsel von Mutter zur Arbeitgeberin und Dienstleisterin befähigt und wofür sie nahezu ‚akrobatische‘ Fähigkeiten im Balancieren mit Rollen, Zeiten, Inhalten erworben hat.

„In einem Augenblick bin ich Arbeitgeberin, in einem weiteren befinde ich mich in einem Kundengespräch und muss ich die Rolle der Dienstleisterin einnehmen und im nächsten Augenblick bin ich Mutter. Und das Ganze findet an einem Ort und meistens noch zu einer und derselben Zeit statt und da einen auch noch dazu die Medien überfallen: Das Telefon klingelt und ich sitze gerade mit einer Kundin zusammen und meine Mitarbeiterin ruft an“ (Unternehmensberaterin).

Fallbeispiel: PR-Agentur

Das Unternehmen wurde vor acht Jahren gegründet und beschäftigt neben der Geschäftsführerin zwei bis zeitweise drei weitere Mitarbeiter/innen in klar zugewiesenen Aufgabenfeldern. Zwar orientiert sich die Arbeitszeitorganisation an den üblichen Geschäftszeiten. Es werden jedoch häufig auf Wunsch von Kund/innen etwaige Terminabsprachen spontan vereinbart, was die Zeitgestaltung erschwert. Die Arbeit wird überwiegend projektförmig organisiert. Die Abstimmungsmodalitäten innerhalb der Agentur sind überschaubar und bestehen in den Frist- und Leistungsvereinbarungen mit den festen und freiberuflichen Mitarbeiter/innen. Aufwendig und manchmal problematisch sind aber die Abstimmungen mit Kund/innen mit hohen Erwartungen und eigenen Vorstellungen an die Leistungserbringung, die die Arbeitsorganisation beeinflussen.

Die Agentur befand sich zur Zeit des Interviews in einer Phase der tief greifenden Reorganisation, für die sowohl die Maßnahmen der Unternehmensentwicklung und Qualitätsverbesserung (gezielte Spezialisierung und Verbesserung der Effizienz) zentral waren als auch eine Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Lebenssituation nach der Familiengründung. Dementsprechend wurden die inhaltlichen und zeitlichen Kontextbedingungen (Spezialisierung, Arbeitszeitorganisation) gleichzeitig verändert, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben herzustellen und dabei die Marktposition zu behaupten.

„Ich habe mich jetzt auf ein Geschäftsfeld begeben, das mir die Arbeit und das Zusammensein mit meinem Kind besser ermöglicht. Jetzt mache ich nicht mehr so viel Umsetzungsarbeit, sondern konzentriere mich eher auf Beratung“ (PR-Beraterin).

Die Umstrukturierung des Unternehmensaufbaus wurde parallel mit der Familienplanung vorgenommen und sukzessive umgesetzt, letztlich jedoch durch den Druck von Seiten der Kund/innen beschleunigt, die dem Unternehmen Arbeitsaufträge entzogen, nachdem sie von der neuen Lebens- und Arbeitssituation der Geschäftsführenden in Kenntnis gesetzt wurden. Gleichzeitig wurde die Verzahnung der Unternehmensstruktur mit den individuellen Lebensstrukturen reflektiert:

„Ich habe vorher schon sehr für meine Arbeit gelebt. Ich arbeitete morgens im Büro von 8 Uhr 30 an bis 19 Uhr und bin dann weiter zu einer Veranstaltung gefahren und meist erst um 22 oder 23 Uhr abends zuhause gewesen“ (PR-Beraterin).

Seit der Familiengründung wurden nicht nur die Arbeitszeiten für die Geschäftsführung reduziert und eine Unternehmensreorganisation vorgenommen; ebenfalls wurde das Büro zum ‚Betreuungsort‘, da das Kind oft mit zur Arbeit genommen wird, vor allem dann, wenn keine Termine mit Kund/innen anstehen. Zugleich wurden in den Privaträumen der Familie Arbeits- und Besprechungsräume eingerichtet, um die Aufträge auch von Zuhause aus erledigen zu können. Damit ist das „Geschäft stückweit zum Zuhause und das Zuhause zum Geschäft“ geworden.

Veränderungen wurden auch in Hinblick auf die Auswahl von Kund/innen vorgenommen, die jetzt sorgfältiger ausgewählt werden. Da einige der bisherigen Auftraggeber/innen die Leistungsfähigkeit der Agentur seit der Mutterschaft der Geschäftsführerin angezweifelt haben, geht sie gegenwärtig selbstbewusst nur solche Geschäftsbeziehungen ein, in denen sie als Mutter akzeptiert wird.

„Das war ein sehr großer Kunde, eine öffentliche Institution, die haben mir dann gesagt, dass es ganz toll ist, dass ich ein Kind bekommen habe, aber sie haben sich entschieden mit einer anderen Agentur zu arbeiten, weil ich ja sicherlich nicht mehr in der Lage sei, für diese Institution richtig aktiv zu sein“ (PR-Beraterin).

Seit der Familiengründung wurden die Aufbaustrukturen des Unternehmens parallel zum Privatleben verändert und haben reflexivere Formen angenommen, die situativ und problembezogen an die aktuellen Lebens- und Arbeitsbedingungen angepasst werden.

Fallbeispiel: Architekturbüro

Die Umsetzung familialer Ansprüche im Berufsleben bildete das Hauptmotiv für die Gründung des Architekturbüros, das während der Elternzeit geplant wurde und sich inzwischen seit über sechs Jahren erfolgreich auf dem Markt behauptet. Die wesentlichsten Dienstleistungen des Büros beruhen auf der Planung und Durchführung von Projekten im Gebäude- sowie Grünanlagenbereich. Es werden aber auch größere Projekte wie z. B. Dorferneuerungen, Bebauungsplanung sowie die Erstellung von Vorschlägen für Tourismusförderung durchgeführt. Die meisten dieser Projekte erfolgen für öffentliche Auftraggeber/innen aus der Region bzw. mit ihrer Beteiligung. Das Unternehmen wird von zwei Standorten aus betrieben und von zwei Geschäftspartner/innen geleitet, die als Team eine großflächige Akquise betreiben und sich in Bezug auf ihre Fachkompetenzen ergänzen. Zu Auftragsspitzen beschäftigt das Unternehmen befristete und freiberufliche Mitarbeiter/innen und ist gerade dabei, zu expandieren. Die Abstimmungsprozesse innerhalb der Büros verlaufen verhältnismäßig einfach und problemlos in Form von Absprachen und Aufgabendelegation.

Die Geschäftsräume befinden sich innerhalb einer Großraumbüroanlage, die von weiteren Agenturen und Büros genutzt wird. Die Arbeitszeiten sind geregelt, aber verkürzt auf eine ca. 30 Stundenwoche und entsprechen in groben Zügen den Geschäftszeiten, wobei darauf geachtet wird, dass den Kund/innen auch bei Abwesenheit der Geschäftsführenden ein/e Ansprechpartner/in zur Verfügung steht. Dieser

Service wird unter anderem dadurch gewährleistet, dass sich die einzelnen in der Büroanlage befindlichen Agenturen gegenseitige Vertretungsdienste erweisen.

„Hier auf der Etage haben sich mehrere Büros zusammengetan, auch um Kosten zu sparen, und wir vertreten uns gegenseitig. Das ist sehr praktisch und erhöht die Erreichbarkeit für die Kunden. Dafür werden solche Dinge besprochen, was die Kunden erfahren dürfen und was nicht. Nach außen sind wir voll im Einsatz. Wir konfrontieren unsere Auftraggeber nicht mit unseren Verpflichtungen als Eltern“ (Architekt).

Die Arbeit ist zum Großteil projektförmig organisiert, was zeitweise Schwankungen im Arbeitsvolumen zufolge hat, vor allem wenn größere Aufträge abgewickelt werden.⁶⁷ Dennoch bleibt das Arbeitsvolumen selten über längere Zeit hinweg auf einem hohen Niveau, was u. a. daran liegt, dass nur solche Aufträge akquiriert werden, die für das Team bewältigbar sind.

„Wenn größere Aufträge reinkommen, wird es schon recht knapp. Um jemanden einzustellen, müsste aber die Auftragslage mindestens so bleiben, wie sie ist und sich nicht verschlechtern, da es sonst finanziell knapp wird. Hätte man eine weitere Kraft könnte man Aufgaben delegieren, mehr Akquise betreiben, mehr Aufträge an Land holen. Dann hätten wir auch mehr Spielräume für die Familie, die Kinder“ (Architekt).

Weil nur bestimmte Aufträge angenommen werden können, bleibt die Unternehmensentwicklung hinter dem Leistbaren zurück, was den Geschäftsführer in Hinblick auf seine berufliche Entwicklung nicht zufrieden stellt. Dennoch hält er die von ihm gewählte Form der Umsetzung von Familienansprüchen für eine gute Kompromisslösung.

Fallbeispiel: Beratungszentrum

Das Beratungszentrum wurde vor sieben Jahren von Vätern gegründet, die ihre Familienanforderungen besser mit der Erwerbsarbeit vereinbaren wollten und dabei feststellten, dass die Infrastruktur für die Unterstützung von aktiven Vätern wenig ausgebaut ist.⁶⁸ Daher haben sie eine Einrichtung ins Leben gerufen, die ihnen selbst die Vereinbarkeit erleichtert und anderen interessierten Männern und Vätern beratend und informierend zur Verfügung steht. Inzwischen wurde im Zentrum eine Infrastruktur geschaffen, die eine professionelle Beratung für Väter leistet. Mit der Umsetzung von persönlichen Familienansprüchen wurden also zugleich Strukturen zur Bewältigung von Vereinbarkeitsproblemen anderer Väter institutionalisiert, in denen das eigene Erfahrungswissen und die erfolgreichen Strategien bei der Umsetzung familialer Ansprüche als Beratung und Dienstleistung angeboten werden. Darüber hinaus wird

⁶⁷In Hinblick auf familiäre Verpflichtungen werden Arbeitszeitschwankungen durch die zeitliche Flexibilität der Partnerin des Geschäftsführers aufgefangen, die als Lehrerin über eine souveräne Zeiteinteilung verfügt.

⁶⁸Das Ganze begann mit einem kleinen Projekt, in dem der heutige Geschäftsführer als Projektmanager mit einigen anderen beteiligten Vätern Informationen für andere interessierte Väter zusammenstellte und ein Netzwerk bildete, das später zu einem Väterzentrum anwuchs, in dem Männer und Väter in Vereinbarkeitsfragen beraten werden können.

eine arbeitszeitbezogene Umsetzung vorgenommen, indem Arbeitszeiten reduziert und Aufgaben an andere Mitarbeiter des Zentrums delegiert werden.

„Ich habe vorher auch im ersten Jahr nur 30 Stunden gearbeitet und war einen Tag immer zuhause und das mache ich jetzt auch. Ich kann mir das gut vorstellen, auf 20 Stunden zu gehen und 10 Stunden von der Geschäftsführung jemanden anderen abzugeben“ (Geschäftsführer).

Im Zentrum arbeiten neben dem Geschäftsführer vier Mitarbeiter, die organisatorische Aufgaben übernommen haben: „Wir haben inzwischen eine ABM-Kraft, einen Ehrenamtlichen, der jeden Tag hier arbeitet, aber natürlich auch meine Vorstände und seit kurzem auch eine Ein-Euro-Kraft.“ Da sich das Beratungszentrum noch in der Konsolidierungsphase befindet, wird von den Mitarbeitern oftmals ein flexibler Einsatz⁶⁹ gefordert und weil die Mitarbeiter selbst aktive Väter sind, erweisen sich die Abstimmungsprozesse zum Teil als recht aufwendig. Nicht selten muss deshalb die eigene Freizeit und die Zeit für die Familie eingeschränkt werden:

„Die ersten zwei Jahre waren sehr sehr anstrengend und gingen auf Kosten der Familie, Gesundheit und der Kinder. Ich habe versucht gerade noch Partnerschaft und die Kinder hinzukriegen, aber das ist mir auch nicht immer gelungen. Und da gab es natürlich Schwierigkeiten und Konflikte“ (Geschäftsführer).

Die im Beratungszentrum angewandten Umsetzungsformen der familialen und sozialen Ansprüche weisen einen reflexiven Charakter auf: Sie beziehen zum einen die Arbeits- und Arbeitszeitorganisation mit ein, die an die Familienanforderungen angepasst wird. Zum anderen erfassen sie den Lebenszusammenhang der Mitarbeiter, der sich immer wieder parallel zu den beruflichen Bedingungen ändert.

1.3.3 Umsetzung von sozialen Ansprüchen – Arbeit-Engagement-Mixe

Aufgrund der besonderen Bedingungskonstellation, die subjektiv bestimmt ist, können die sozialen und ökologischen Ansprüche in den Home Offices und den kleinen Agenturen und Büros nach der Vorstellung der Geschäftsführenden umgesetzt werden. Sie beziehen entweder ihre Ansprüche inhaltlich in die Arbeit und Dienstleistung mit ein und vermischen auf diesem Wege die Erwerbsarbeit mit ihren erweiterten Ansprüchen. Oder sie bauen ihre Ansprüche zur eigentlichen Dienstleistung aus, d. h. der erweiterte Anspruch wird zum Beruf und zur Einkommensquelle. Diese Umsetzung findet auf der Grundlage selbstbestimmter Arbeitsorganisation und entsprechend den Interessen der Geschäftsführenden statt, wobei aus einer individuellen Zielsetzung eine Unternehmenszielsetzung entwickelt wird. In der Regel werden gesell-

⁶⁹Da der Geschäftsführer das Beratungszentrum von Anbeginn selbst mitaufgebaut hat, konnte er über die Arbeits- und Arbeitszeitorganisation bestimmen. Er arbeitet seinen Erwartungen entsprechend auf der Basis der 30-Stundenwoche und befasst sich neben der Leitung des Zentrums mit dem Erstellen von Programmen und Angeboten für Väter mit Kindern in verschiedenen Altersgruppen. Er verrichtet gleichzeitig viel Lobby- und Netzwerkarbeit und hat ein großes Netzwerk aus Trägern der Familienbildung, Forschern und Praktikern aus dem Bereich Väterbildung gegründet, „um das Thema zu bewegen und umzusetzen“.

schaftliche Ansprüche infolge eigener Betroffenheit gebildet und später in Erwerbsarbeit realisiert.

„Als ich selbst betroffen war, überlegte ich, wo ich mir selbst zu meiner Vaterschaft Informationen holen kann, wie man die Partnerin bei der Geburt unterstützen kann, was folgt danach usw. Oder wie ist eigentlich die Situation von Vätern in der Elternzeit? Wo kriegen sie Informationen zum Thema Erziehung her? Das war schon vor der Geburt meiner Tochter, da habe ich angefangen mit anderen Vätern darüber zu philosophieren, was man machen kann und wir haben beschlossen, einen Verein zu gründen“ (Geschäftsführer, Beratungszentrum).

Die Verflechtung der erweiterten und beruflichen Ansprüche eröffnet den Betroffenen vielfältige Optionen für gesellschaftliches Engagement im Betriebsalltag: Als Beispiel kann die Unterstützung von Fraueninitiativen genannt werden, die Frauen im Berufsleben stärken, informieren und zur Vernetzung beitragen soll, und die als ein Teil der Berufsarbeit begriffen wird. Es kann sich weiter um Mentoringaktivitäten in beruflichen Krisensituationen oder bei der Existenzgründung handeln. Es werden ferner Aufträge und Projekte von gemeinnützigen Organisationen kostengünstig abgewickelt oder ihnen eine kostenlose Beratung angeboten: „Dann geht es für mich nicht darum, Geld zu verdienen, sondern etwas zu bewegen“ (Unternehmensberaterin). Vorrangig von kinderlosen Geschäftsführerinnen werden soziale Ansprüche in Dienstleistung umgewandelt und auf dem Markt angeboten. Diese fassen ihre Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele wie folgt zusammen:

„Für mich ist das eine ganz schöne Verbindung: Ich kann vielen Menschen authentische Kunst und Replika von Ausstellungsstücken zum bezahlbaren Preis anbieten und dabei meine Erfahrungen aus der früheren Berufstätigkeit wunderbar einbringen“ (Geschäftsführerin, Kunst-Vertrieb).

„Im Prinzip ist meine Arbeit auch mein soziales Engagement, ich würde das so definieren, weil es schön ist, Menschen zum Singen und zum Denken zu bringen. Ich würde sagen: ‚Privates ist auch Beruf‘. Das ist bei mir komplett eins“ (Geschäftsführerin, Musik-Coaching).

„Ich arbeitete früher als Verkäuferin bei einer großen Handelskette und nur mit Frauen und es war immer klar, dass Frauen nur Verkäuferinnen bleiben und die Männer aufsteigen. Das war egal, wie lange die Frauen dort gearbeitet haben, die stiegen nicht auf und sie fühlten sich auch so. Das hat mich immer erschreckt, dass sich Frauen viel zu klein machen. Und später, als ich nach dem Studium anfang, in der Weiterbildung zu arbeiten, habe ich gesehen, dass Frauen sich wenig zutrauen. Das war ein Prozess, in dem ich meine Erkenntnis gemacht habe und deshalb arbeite ich lieber mit und für Frauen, manchmal auch für sehr wenig Geld“ (Geschäftsführerin, Web-Design).

In den Home Offices, in denen der Anspruch zum Beruf gemacht wurde, erreicht das Arbeitsvolumen ein hohes Niveau und die konkrete Arbeitsgestaltung ist, zumindest phasenweise, stärker an das Leitbild des „Arbeitskraftunternehmers“ als das des „souveränen Arbeitsgestalters“ angelehnt. Das bewirken nicht allein die Konkurrenzbedingungen. Es sind ebenso das persönliche Engagement und die Begeisterung, mit denen eine hohe Leistungsbereitschaft und Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben einhergehen, weshalb es den Unternehmerinnen schwer fällt, das Arbeitsvolumen zu kontrollieren und die selbst geschaffene und selbst bestimmte Organisationsstruktur dann zur Arbeitsfalle wird:

„Ich bin immer noch bei dem Versuch, das Ganze zu konsolidieren. Denn es gibt andere Lebensinhalte, die ich zur Zeit zurückstelle und die ich nicht bereit bin, dauerhaft aufzugeben“ (Geschäftsführerin, Kunst-Vertrieb).

Auch bei dem Home Office für Web-Design führt die Verflechtung zu Zeitkonflikten. Dieses Problem wurde jedoch von der Unternehmerin gelöst, indem die Arbeitszeiten an die standardisierten Geschäftszeiten angepasst wurden. Bei andauernden überlangen Arbeitszeiten, die die Lebensqualität erheblich mindern, stoßen die Unternehmerinnen trotz der hohen Identifizierung an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Die Überbelastung soll kurzfristig mittels Reorganisation, Delegation von Aufgaben und Neueinstellung behoben werden.

Von allen untersuchten Home Offices weist das Home Office für Musik-Coaching die stärkste Vermischung von Arbeit und Anspruch auf, da das Unternehmensziel mit der Selbstverwirklichung gleichgesetzt wird, weshalb keine Distanz mehr zum Unternehmen möglich ist. Da Subjektivität und Selbst mit dem Unternehmenskontext untrennbar verwoben sind, können Leistungsanforderungen nur schwer begrenzt werden. Die Standortbedingungen verschärfen diese Konstellation zusätzlich und ohne Grenzziehungen ist eine Distanz gegenüber und Kontrolle der Arbeitsleistung nur bedingt möglich:

„Ich arbeite dann, wenn Arbeit dran ist und wenn sie nicht dran ist, arbeite ich nicht. Ich richte mich nach den Notwendigkeiten: Wenn am Wochenende eine Schülerin anruft, die gerne unterrichtet werden würde, sage ich natürlich nicht: ‚Es ist jetzt Wochenende‘. Eigentlich gibt es auch kein Wochenende. Ich mache meine Freizeit, wenn Freizeit dran ist“ (Geschäftsführerin, Musik-Coaching).

Lediglich im Home Office für Unternehmensberatung scheint die Umsetzung erweiterter Ansprüche, die in einer bewussten und reflektierten Verflechtung konfligierender Ziele und der Arbeitszeitreduktion besteht, optimal zu gelingen.

„Ich bin ein Spezialfall, weil ich mir nicht nebenher mein Engagement leiste, sondern bei mir ist mein Engagement mein Beruf. Ich habe es bewusst miteinander verknüpft. Ich habe für mich das optimale System gefunden. Ich habe meinen Beruf, mein Engagement und meine Familie völlig miteinander verwurschtelt, das ist alles eins“ (Geschäftsführerin, Unternehmensberatung).

Als Problem taucht hier jedoch die stagnierende Unternehmensentwicklung auf, mit der auch finanzielle Einbußen einhergehen und der Aufbau einer Altersvorsorge sich als schwierig erweist: „Wenn mein Kind älter ist, dann könnte ich wieder den ganzen Tag arbeiten gehen wie alle normalen Menschen“. Diese Arbeitszeitorganisation wird daher als eine zeitlich befristete Kompromisslösung betrachtet, die an die sich wandelnden individuellen Handlungsvoraussetzungen angepasst wird.

Im Fall des Architekturbüros werden ökologische und soziale Ansprüche umgesetzt, indem die ökologisch verträgliche Ausgestaltung des gesellschaftlichen Lebensraums zum Unternehmensziel erklärt wird. Im Beratungszentrum erfolgt die Umsetzung erweiterter Ansprüche als eine vollständige Verflechtung familialer und gesellschaftlicher Ansprüche mit der Erwerbsarbeit. Der Geschäftsführer hebt die gesellschaftliche Brisanz der im Zentrum erbrachten Beratungs- und Aufklärungsarbeit

hervor und sieht die Zielsetzung des Zentrums in der sukzessiven Veränderung gesellschaftlicher Strukturen.

„Das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wenn sich bis zu 70% Männer Teilzeit wünschen, um mehr Zeit für die Familie zu haben und wenn man die Zahl vergleicht mit dem Stundenkontingent und der Teilzeitquote von Männern von 6%, da kann man nur darüber lächeln. Und da bedarf es nicht nur der Anstrengungen der Männer, sondern erst mal auch gesellschaftlicher Akzeptanz. 60% der Männer, die wir hier beraten, geht in Teilzeit, damit ihre Frauen wieder einsteigen können. Wir erschaffen das also mit, dass es auch für Männer ganz normal ist, Kinder zu betreuen und dass das honoriert wird“ (Geschäftsführer, Beratungszentrum)

Während sich die Umsetzung im Architekturbüro auf die Ausgestaltung der Dienstleistung beschränkt, bezieht die Umsetzungsform im Beratungszentrum gleichfalls drei Felder mit ein: Die erweiterten Ansprüche werden als Dienstleistung umgesetzt und die Arbeitsorganisation mit Rücksicht auf private Belange der Mitarbeiter gestaltet. Ferner wird die soziale Relevanz der Einrichtung reflektiert und dementsprechend werden ihre Zielsetzungen entwickelt.

1.4 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Fallstudien machen deutlich, dass mit der betrieblichen Regulierung, unabhängig davon, ob es sich bei den Unternehmen um Kleinstunternehmen, KMU's oder Großunternehmen handelt, neue Grenzziehungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben werden. Anders als in fordistisch geprägten Unternehmen, in denen die Trennung von Gesellschaft und Ökonomie mit dem Ziel der Effektivitätserhöhung bei der Regulierung im Vordergrund steht, werden in diesen Unternehmen die betrieblichen Entgrenzungen, partiell mit ebengleichem Ziel, aber mehrheitlich mit dem Ziel einer besseren Balance zwischen Privatleben und Arbeit, reguliert. Die Logiken und die Dichte der Regulierung fallen je nach Unternehmenskontext und Konstellation von Regulierungsakteuren in den untersuchten Unternehmen, die als besondere Betriebe nur einen Ausschnitt der Erwerbssphäre abbilden, unterschiedlich aus.

Vermischungslogik in Kleinstunternehmen

In den Kleinstunternehmen lassen sich zwei Tendenzen bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche beobachten: Zum einen werden die betrieblichen Anforderungen und Ziele entlang der subjektiven Vorstellungen aufgeweicht. Zum anderen werden die erweiterten Ansprüche in die Dienstleistungen integriert oder mit ihnen gleichgesetzt, also vermarktet. Die geschilderten Umsetzungsprozesse folgen dabei der Logik der Vermischung und sind zum Teil hochgradig reflexiv, da sie zum einen zugleich erweiterte Ansprüche und ökonomische Zielsetzungen bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigen. Zum anderen, weil dabei die Voraussetzungen für ihre Organisation hinterfragt und verändert werden.

Die Vermischung ist in den Home Offices und Agenturen und Büros ungleich stärker ausgeprägt als in den KMU's und Großunternehmen und die reflexive Organisati-

on bezieht sowohl den Erwerbsbereich wie den Lebenszusammenhang der Unternehmer/innen mit ein, wie das insbesondere am Fall der PR-Agentur gezeigt wurde. Die Vermischung kann als Entgrenzung der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung interpretiert werden, die vor allem deshalb so stark ausgeprägt ist, weil sie vorrangig an subjektiven Vorstellungen von Einzelpersonen orientiert ist und eine besondere Form ihrer Umsetzung bildet, für die speziell ein Kontext geschaffen wird. Aufgrund dieser Kontextbedingungen, die trotz der Marktnähe eine subjektive Autonomie gewähren, bleiben die Unternehmer/innen auch im Betrieb biographische Akteure und die Anspruchsumsetzung findet im Sinne von „biographischen Projekten“ (Heinz 2000) statt, in denen sowohl die Ansprüche aus dem privaten wie dem beruflichen Leben zusammenfließen und sich reziprok beeinflussen und bedingen. Diese Form der Arbeitsgestaltung wird sowohl in den Home Offices als auch den Agenturen und Büros praktiziert, bei der aber die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen kaum außer Acht gelassen wird, da damit der Verlust der Existenzgrundlage einhergehen kann.

Trotz hoher subjektiver Prägung können die Unternehmen mit ihren Betreiber/innen jedoch nicht gleichgesetzt werden. Als Vermittlungsinstanz zwischen Subjekt und Betrieb wird ein System konstruiert, in dem zeitliche, räumliche und inhaltliche Strukturen aus dem Lebens- und Arbeitsbereich in Einklang gebracht werden. Beispielsweise bilden innerhalb des Systems die Arbeitszeiten des Partners oder der Partnerin eine Ressource, die erlaubt, auf Geschäftsanforderungen flexibel reagieren zu können. Dieses System weist organisationale Merkmale auf, die sich z. B. in den notwendigen Puffern zwischen Markt und Selbst zeigen und die die selbstbestimmte Arbeitsgestaltung in diesen Unternehmen überhaupt erst praktikabel machen.

In allen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen war ein derartiges System vorfindbar. Der Umfang der Abfederung war aber durchaus betriebs- bzw. subjekt-spezifisch. Da in diesen Unternehmen eine optimale Ressourcenverwertung angestrebt wird, besteht insbesondere bei einer hohen Identifizierung mit dem Unternehmen die Gefahr einer nicht intendierten Vereinnahmung und letztlich Kolonialisierung (Habermas 1981) des Lebenszusammenhangs durch erwerbsbezogene Aktivitäten, statt einer selbstbestimmten bzw. *reflexiven Arbeitsgestaltung*. Speziell am Fall des Home Offices für Musik-Coaching wurde expliziert, wie mit Vermischung von Inhalten eine „Verbetrieblichung“ des Privatlebens einhergehen kann, weil alle Kontrollinstanzen außer Kraft gesetzt wurden.

KMU's – zwischen Konsens-, Beteiligungs- und Top-down-Logik

Zwei Kontextbedingungen wirken sich als besondere Einflussfaktoren bei den Regulierungsprozessen in den KMU's aus: Die Regulierungen werden durch die Unternehmensgröße beeinflusst, da mit dieser die betriebliche Komplexität steigt. Ferner beeinflusst die Unternehmensform, in der die Eigentums- bzw. Beteiligungsrechte festgelegt sind, die Regulierungslogik und trägt damit zu der Ausprägung von Regulierungsformen bei. Deutlich wird das Zusammenspiel der beiden Bedingungen am Beispiel von zwei Gesellschafter/innenunternehmen, in denen zwar die Regulierung

durch die Selbstbestimmung geprägt ist, die Regulierungsnotwendigkeiten des größeren Betriebes die des kleineren jedoch um ein Vielfaches übersteigen und daher andere Regulierungen erfordern. Deshalb findet in der kleinen Printmedien-Verarbeitung eine diskursive und konsensuale Form der Regulierung statt und die Arbeitsgestaltung erfolgt selbstverantwortlich und selbstbestimmt. Bei dem mittelständischen Solaranlagenhersteller werden analog dazu ‚Vertreter/innen‘ in die Regulierungsgremien demokratisch gewählt und dadurch alle Unternehmensangehörigen an der Regulierung beteiligt. Die Selbstbestimmung bei der Arbeit wird aber durch individuelle und kollektive Aushandlungen begrenzt. Innerhalb weitgehend durchlässiger Regulierungsstrukturen handeln die Mitarbeiter/innen die Umsetzung erweiterter Ansprüche selbst aus. Die zahlreichen Angestellten, die nicht in den Entscheidungsgremien vertreten sind, werden in ihren Rechten gestärkt, indem sie auf eine Interessenvertretung zurückgreifen können.

Die Beteiligungslogik bildet sich in der Regulierung auch bei dem Möbeldesigner und mit Einschränkung bei dem Reiseanbieter ab, der zwar die Mitarbeiter/innen an der Unternehmensentwicklung teilhaben lässt, die Regulierung aber top-down vornimmt. Bei der Umsetzung gesellschaftlicher Anforderungen werden die Mitarbeiter/innen im Rahmen ihrer regulären Tätigkeit „automatisch“ beteiligt. Für die Regulierung sind die Unternehmensleitung, das Management und im geringen Umfang der Betriebsrat entscheidend, der bedarfsbezogen arbeitet und in seiner Funktion wenig präsent ist. Die Beschäftigten werden bei der Regulierung kaum beteiligt.

Bei dem Möbeldesigner kommt die Beteiligungslogik hingegen deutlich zum Vorschein. Die Arbeitsorganisationsstrukturen sind in einer Weise aufgebaut, die den Beschäftigten große Handlungsspielräume eröffnet, erweiterte Ansprüche zu realisieren. Sie müssen jedoch in der Lage sein, selbst aktiv zu werden und die Umsetzungsmodi eigenständig auszuhandeln. Die Position der Interessenvertretung ist bei dem Unternehmen im Gegensatz zu dem Reiseanbieter oder Mode-Designer sehr stark: Als Mitglied des Verwaltungsrates verfügt der Betriebsrat über eine der Geschäftsleitung gleichwertige Stellung, dementsprechend ist sein betrieblicher Einfluss groß.

Ähnlich wie bei dem Reiseanbieter werden auch bei dem Mode-Designer die Regulierungen nach unten (top-down) weitergegeben und die Umsetzung gesellschaftlicher Anforderungen maßgeblich durch die Geschäftsleitung beeinflusst. Zwar können sich die Mitarbeiter/innen im Rahmen umfangreicher Freistellungen an sozialen Projekten beteiligen; sie werden hierzu jedoch ‚sanft aufgefordert‘, wodurch der Grundsatz der Freiwilligkeit in Frage gestellt wird. Für die Organisation der Teilnahme, die als zusätzlicher Arbeitsaufwand zur Leistungsverdichtung führt, sind die Beschäftigten aber selbst zuständig. Die Institution des Betriebsrates ist wenig etabliert und stellt daher keine Gegenmacht dar, die die Interessen der Beschäftigten adäquat vertreten kann.

Großunternehmen – systemische Regulierung

In den beiden Großunternehmen weist die Regulierung der drei Anspruchsarten sowohl eine unterschiedliche Ausformung als auch Dichte auf: Während das Metallun-

ternehmen in den drei Feldern die gesetzlichen Vorgaben bei der Regulierung weit übertrifft, folgt die Regulierung der Kommunalverwaltung in Hinblick auf Familie und Ökologie im Großen und Ganzen den gesetzlichen Bestimmungen. Das soziale Engagement wird hingegen nach selbst gesetzten Standards reguliert. In beiden Organisationen stellt die Führungsspitze das Einfallstor für gesellschaftliche Anforderungen dar: In Folge der betrieblichen Umsetzung erweiterter Ansprüche durch den Konzern- bzw. Behördenchef werden Regulierungsprozesse eingeleitet, mit denen neue Handlungsoptionen für die Umsetzung erweiterter Ansprüche seitens der Beschäftigten einhergehen.

Die Regulierung bei dem Metallbetrieb folgt der Systemlogik, die bei allen Regulierungsinhalten konsequent angewandt wird. Hingegen verfügt die Kommunalverwaltung über einen Regulierungsmix, der sich aus herkömmlichen Regulierungen für familiäre und ökologische Anliegen und einer neuartigen Regulierung der gesellschaftlichen Ansprüche zusammensetzt, die allesamt top-down erfolgen. Die Umsetzung durch Beschäftigte erfolgt in beiden Organisationen auf dem Dienstwege, also nach Einwilligung durch Vorgesetzte.

Beide Organisationen weisen starke Interessenvertretungen auf, die von den Leitungen als Co-Management bzw. starke Verhandlungspartner/innen ernst genommen werden. Die Interessenvertretungen gehören zwar zu den signifikanten Regulierungsakteuren, wenn es um die herkömmlichen Regulierungsinhalte wie Arbeitszeit, Lohn, Arbeitssicherheit usw. geht. Bei den neuartigen Regulierungen des sozialen Engagements oder dem Diversity-Programm positionieren sie sich jedoch kritisch und halten sich weitgehend zurück, ohne dabei die Regulierungen zu blockieren.

2 Betriebskontext und subjektive Umsetzungsstrategien und Muster

Die vorangegangenen Kapitel haben differente betriebliche Regulierungspraktiken vor dem Hintergrund der betriebsspezifischen Kontextbedingungen behandelt. Die beschriebenen betrieblichen Zusammenhänge, Entscheidungs-, Organisations- und Regulierungsprozesse, mit denen unterschiedliche subjektive Handlungsoptionen einhergehen, bilden die Rahmen für subjektives Arbeitshandeln ab und damit nur einen Teil der betrieblichen Regulierungspraxis. Der andere Teil dieser Praxis setzt sich aus konkreten individuellen Strategien und Arrangements bei der Nutzung bereitgestellter Handlungsoptionen zusammen.

Im Folgenden werden daher subjektive Strategien und Kalküle behandelt, die bei der Nutzung von betrieblichen Handlungsoptionen für die Umsetzung von erweiterten Ansprüchen vorzufinden sind. Die Analyse erfolgt aus der „Subjektperspektive“ (Bolte 1995) entlang der folgenden Forschungsfragen:

- In welcher Art und Weise setzen Erwerbstätige ihre erweiterten (familialen, ökologischen und sozialen) Ansprüche in der Arbeit um?
- Welche subjektiven Strategien und Muster werden bei der Umsetzung angewandt?
- Welchen Einfluss übt die Lebensform auf die subjektive Umsetzung aus? Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche durch Erwerbstätige mit Kindern?
- Wie wirkt sich das Geschlecht auf die subjektive Umsetzung erweiterter Ansprüche im Betrieb aus? Sind Männer bei der betrieblichen Umsetzung ihrer Ansprüche offensiver und letztlich erfolgreicher als Frauen?
- Wie wirkt sich die subjektive Autonomie in der Arbeit auf die Realisierung erweiterter Ansprüche aus?

Aufgrund der Betriebsauswahl, bei der unterschiedliche Unternehmensformen, d. h. Home Offices und kleine Agenturen, Gesellschafter/innenunternehmen, mehr oder weniger herkömmlich aufgebaute mittelständische Unternehmen sowie traditionell aufgebaute Großunternehmen einbezogen wurden, verfügen die Interviewpartner/innen in Bezug auf die Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung sowie die Umsetzung erweiterter Ansprüche über unterschiedliche Autonomiegrade. Die acht Inhaber/innen der Home Offices und der kleinen Agenturen organisieren alle betrieblichen Arbeitsabläufe innerhalb selbstgeschaffener Kontextbedingungen vor dem Hintergrund diverser privater und betrieblicher Zwänge wie z. B. die Marktbedingungen, die Ansprüche von Geschäftspartner/innen, Kund/innen, Lebenspartner/innen und eigenen Kindern. Auch die sieben Gesellschafter/innen und die fünf Angehörige des Unternehmensmanagements und des Betriebsrates, die die betrieblichen Entscheidungs- und Regulierungsprozesse in Aushandlung mit Gleichberechtigten selbst gestalten können, verfügen über eine weitgehend autonome Arbeitsgestaltung und kön-

nen die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche selbst bestimmen. Daher ist der Arbeitszusammenhang dieser Interviewpartner/innen trotz gradueller Differenzen, die infolge verschiedener privater und betrieblicher Notwendigkeiten und Zwänge entstehen, prinzipiell als autonom zu bezeichnen.

Aufgrund ihres Betriebsstatus als Entscheider und Entscheiderinnen und zugleich Mitarbeiter/innen in ihren Unternehmen sind diese Personen mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert, die sie ausbalancieren müssen: Einerseits betreffen diese den betrieblichen, andererseits den privaten Lebenszusammenhang. Hingegen können die achtzehn hochqualifizierten abhängig Beschäftigten in den eher herkömmlichen mittelständischen und großen Unternehmen die betrieblichen Entscheidungs- und Regulierungsprozesse kaum beeinflussen; die betriebliche Arbeitsorganisation ist dadurch stark fremdbestimmt. Sie eröffnet ihnen aber diverse Handlungsoptionen, die sie bei der Arbeitsgestaltung (optionale Arbeitsgestaltung) und für die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche nutzen können. Sie können daher ihre Arbeitsgestaltung nur im Sinne einer „regulierten Selbstorganisation“ (Heisig/Ludwig 2004) beeinflussen.

Tabelle 11: Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Anspruchsumsetzung

Arbeitsgestaltung Umsetzungsstrategien	Selbstbestimmt	Fremdbestimmt
Integrative Vorgehensweise	Selbständige Unternehmer/innen Gesellschafter/innen Mitarbeiter des Unternehmensmanagements und Betriebsrates	
Komplementäre Vorgehensweise		Hochqualifizierte abhängig Beschäftigte

Aufgrund der Interdependenzen zwischen kontextualen Bedingungen und subjektiven Voraussetzungen und Möglichkeiten bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche werden für die Analyse der subjektiven Umsetzungsstrategien die betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt, die für das Ausmaß der subjektiven Autonomiepotentiale ausschlaggebend sind (Tab. 11). In diesem Konnex können in Hinblick auf die Vorgehensweise bei der betrieblichen Umsetzung von erweiterten Ansprüchen zwei Prinzipien oder Logiken identifiziert werden: die *integrative* Vorgehensweise, die bei Gesprächspartner/innen mit hohen Autonomiegraden vorfindbar ist und die *komplementäre* Vorgehensweise, die von abhängig Beschäftigten bevorzugt wird.

Die Gesprächspartner/innen, die bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche integrativ vorgehen, handeln im Sinne der ganzheitlichen Logik eines gesamten Lebenszusammenhangs und Lebensmanagements, für die Arbeit und Privatleben keine widerstreitenden, nebeneinander koexistierenden Bereiche bilden, die lediglich über zwei Brücken zusammenhängen: die der Sicherung des Lebensunterhalts und die der Reproduktion der Arbeitskraft. Vielmehr bilden Privatleben und Berufsarbeit bei ihnen ein Ganzes, weshalb die lebensweltlichen Ansprüche selbstverständlich in die Arbeit und in den Betrieb hineingehören. Bei der komplementären Vorgehensweise werden

hingegen das Privat- und Erwerbsleben segmentiert und erweiterte Ansprüche bedarfsbezogen, d. h. je nach Lebensphase und betrieblichen Handlungsoptionen umgesetzt. Die Umsetzung wird dann entweder synchron, also alltagsbezogen oder diachron, d. h. lebensphasenbezogen vorgenommen.

2.1 Strategien der integrativen Umsetzung von erweiterten Ansprüchen

Die integrativen Umsetzungsmuster sind vor allem bei den selbständigen Unternehmer/innen, den Gesellschafter/innen und den Angehörigen des höheren Managements und des Co-Managements vorzufinden, also bei Personen, die bezüglich ihrer Arbeit über überdurchschnittlich hohe Autonomiegrade verfügen und daher selbst entscheiden können, ob, in welcher Weise und in welchem Umfang sie ihre Interessen und erweiterten Ansprüche in ihre Arbeit integrieren. Die Unternehmer/innen und Gesellschafter/innen schaffen sich ihre betrieblichen Kontexte und Rahmenbedingungen im Großen und Ganzen selbst. Die Angehörigen des höheren Managements und Co-Managements verfügen über eine Stellung im Betrieb, mit der Arbeits- und Arbeitszeitsouveränität einhergehen. Unabhängig davon also, ob die Umsetzung erweiterter Ansprüche in einem Home Office, einer Agentur oder einem KMU erfolgt, bildet sie einen Teil einer bewussten, ganzheitlichen und reflexiven Lebenskonstruktion, die sich vor dem Hintergrund biographischer Erfahrungen herausgebildet hat.

Festgestellt wurden drei betriebskontextbezogene Varianten der integrativen Umsetzung von erweiterten Ansprüchen, für die am besten die Bezeichnungen „*Akrobatik*“, „*Kommunitarismus*“ und „*Identifizierung*“ passen. Die selbständigen Unternehmer/innen schaffen sich nach einer beruflichen Zäsur ihren Arbeitskontext selbst und begreifen ihn als einen Teil der gesamten Lebenskonstruktion und als Ort ihrer Selbstverwirklichung. Da sie dabei jedoch den Umfeld- und Markteinflüssen ohne Abfederung ausgesetzt sind, wenden sie insbesondere *lebensakrobatische* Umsetzungsstrategien an, für die ein tagtägliches Ausbalancieren und Jonglieren mit Zeiten, Räumen und Arbeitsinhalten notwendig und kennzeichnend sind, um erweiterte Ansprüche realisieren zu können. Die Umsetzungsstrategien dieses Musters werden stark durch die betrieblichen Kontextbedingungen geprägt und ermöglichen den Unternehmer/innen eine gelungene Anspruchsumsetzung, obwohl sie „selbst und ständig für die Arbeit unterwegs sein müssen“ (Tab. 12).

Die Vertreter/innen der weiteren Umsetzungsmuster (drei Frauen und acht Männer) realisieren ihre Ansprüche in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in denen sie entweder über lange Zeit als Gesellschafter/innen tätig sind oder verantwortungsvolle Positionen im höheren Management bekleiden. Einige von ihnen waren in der Demokratisierungs- und Umweltbewegung der siebziger Jahre aktiv und haben später aufgrund ihrer Überzeugungen zusammen mit Gleichgesinnten Unternehmen gegründet, in denen sie demokratische und ökologische Grundsätze verankert haben.

Tabelle 12: Integrative Umsetzungsmuster

Integrative Umsetzungsmuster	Typische Merkmale	Vertreter/innen / Betriebskontexte
Akrobatik	Arbeitsautonomie, Umsetzung erweiterter Ansprüche in Form eines selbstbestimmten und gewollten tagtäglichen Jonglierens mit Zeiten, Räumen und Arbeitsinhalten	Selbständige Unternehmer/innen, Home Offices, Agenturen und Büros
„Kommunitarismus“	Arbeitsautonomie, Umsetzung erweiterter Ansprüche in Form einer betrieblichen Kooperation Gleichgesinnter mit konformer Arbeitseinstellung und analoger Lebenssituation	Gesellschafter/innen, ein kleines KMU
Identifizierung mit dem Unternehmen	Arbeitsautonomie, Umsetzung erweiterter Ansprüche in Form einer betrieblichen Kooperation verschiedener Individuen, die sich mit ihrem Unternehmen und Unternehmensprodukten im hohen Ausmaß identifizieren	Gesellschafter/innen, Angehörige des höheren Managements und Co-Managements Mittelständische KMU's

In der Variante „*Kommunitarismus*“⁷⁰ bildet das Unternehmen die „Sinnwelt“ und den Ort individueller Entfaltung. Die „Kommunitarist/innen“ betreiben ihr Unternehmen als Gemeinschaftsaufgabe und realisieren ihre Ansprüche, indem sie im Rahmen des Unternehmens gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Auch hier wirken sich die Kontextbedingungen, die eigens für die Realisierung der angestrebten Lebensweise konstruiert und geschaffen wurden, stark auf die Umsetzung aus. Anders als die „Akrobat/innen“ jedoch haben die „Kommunitarist/innen“ die Verantwortung für Arbeitsergebnisse auf mehrere Schultern verteilt und dadurch einen größeren Puffer gegenüber dem Markt geschaffen. Hingegen haben die Vertreter/innen des Musters *Identifizierung mit dem Unternehmen* einen bestimmten Betrieb als Ort für individuelle Selbstverwirklichung gewählt, in dem sie i. d. R. ihre Ausbildung absolvieren und später einen beruflichen Aufstieg schaffen. Sie setzten sich stark für die Unternehmensziele ein, die zugleich ihre eigenen Ziele und Ansprüche verkörpern.

2.1.1 Lebensakrobatik – Drahtseilakt zwischen Privat und Beruf

In diesem Muster sind alle befragten Unternehmerinnen und Unternehmer zu finden, die Home Offices und kleine Agenturen und Büros betreiben. Um ihre erweiterten Ansprüche umzusetzen, haben sie jeweils ein individuelles Arbeitssystem entwickelt, das ihren Vorstellungen entspricht und sowohl ihrem Lebens- als auch Arbeitszusammenhang gerecht wird. Die tragenden Säulen dieses Systems bilden der Umgang mit der Zeit, die Raumnutzung sowie der Umgang mit Inhalten und Sinn. Dieses individuelle System dient als Puffer zwischen Selbst und Markt.

Alle acht Unternehmer/innen, die dieses Muster vertreten, haben miteinander gemeinsam, dass sie vor der Unternehmensgründung als hochqualifizierte Angestellte

⁷⁰ Anders als in der Fachdiskussion wird der Begriff „Kommunitarismus“ (vgl. Peter 1998) mit einer Akzentsetzung versehen, bei der es sowohl um die Gemeinschaft und gemeinschaftliche Verantwortung als auch um individuelle Belange geht, die im Rahmen einer „betrieblichen Gemeinschaft“ umgesetzt werden.

zwar eigenständig arbeiten konnten, aber dennoch mit ihrer beruflichen Situation und den Arbeitsbedingungen, die wenig Spielraum insbesondere für die Umsetzung ihrer familialen Ansprüche eröffneten, unzufrieden waren. Sie realisierten daher ihre Ansprüche, indem sie Unternehmen gründeten, die für eine Verwirklichung ihre Ansprüche günstige Rahmenbedingungen boten. Inzwischen haben sich diese Unternehmen auf dem Markt etabliert, worauf ihr fünf- bis zwölfjähriges Bestehen verweist, und weisen Organisationsstrukturen auf, die aus der Perspektive der Betroffenen die Umsetzung erweiterter Ansprüche optimal lösen.

Die individuellen Lösungsansätze in Hinblick auf die Arbeitsorganisation weisen wenig geschlechtsspezifische Unterscheidungen auf. Für die interviewten männlichen Unternehmer ist jedoch kennzeichnend, dass sie diverse Kooperationen mit andern Geschäftspartner/innen eingegangen sind, während die Unternehmerinnen eher einzelkämpferisch vorgehen, also entweder alleine arbeiten oder mit wenig, meist geringfügig beschäftigten Aushilfen auskommen. Zwar ist für die Vertreter/innen dieses Umsetzungsmusters, ähnlich wie für die nachfolgenden, eine starke Identifikation mit dem Unternehmen charakteristisch, die Stellschrauben für die Umsetzung sind aber stärker in der alleinverantwortlichen Arbeitsorganisation selbst zu finden, die Arbeitszeiten, Arbeitsräume und Arbeitsinhalte betrifft. In diesem Zusammenhang zeichnen sich bei der Anspruchsumsetzung deutliche Differenzen in Verbindung mit der Lebensform, d. h. bei den kinderlosen Unternehmer/innen und denen mit Kindern, ab. Für die Umsetzungsstrategien der Unternehmer/innen mit Kindern spielen Arbeitszeit und Arbeitsräume eine zentrale Rolle, während bei den Unternehmer/innen ohne Kinder die Sinnbezüge und Arbeitsinhalte in den Vordergrund treten.

Der Balanceakt in Zeit und Raum

Die Voraussetzung für eine gelungene Umsetzung familialer Ansprüche bildet für die fünf Vertreter/innen der Lebensakrobatik (3 Männer und 2 Frauen) mit kleinen bis erwachsenen Kindern die Ausgewogenheit von Zeitstrukturen und -routinen, die gleichzeitig flexibel und verlässlich sind und sein müssen. Die Arbeitszeiten sind in der Regel von den Kinderbetreuungszeiten eingerahmt. Dabei ist es sowohl für die Arbeitsabläufe als auch für die Familienzeit notwendig, dass beide Zeitformen kongruent, planbar und zuverlässig sind.

Bei Gesprächspartner/innen, die in einer Partnerschaft leben, werden vorhersehbare oder spontane Zeitänderungen in beiden Bereichen privat, d. h. meist durch den Partner oder die Partnerin aufgefangen, weshalb die zeitliche Flexibilität der Partner/in einen Eckpfeiler im persönlichen Arbeitssystem bildet. Es werden ferner soziale Netzwerke wie z. B. in der Nähe wohnende Eltern oder Schwiegereltern, Nachbarn oder Freunde bei Zeitkonflikten in Anspruch genommen. Das verschafft den Unternehmer/innen den nötigen Handlungsspielraum, ohne den ein konzentriertes und effizientes Arbeiten kaum gelingen kann.

Die Arbeitsorganisation stützt sich weiter auf die Betreuungszeiten öffentlicher Einrichtungen, deren Verlässlichkeit vor allem für alleinerziehende Unterneh-

mer/innen unentbehrlich ist: „Wir sind in der glücklichen Situation, dass wir hier die „Verlässliche Grundschule“ haben, mit absolut sicherer Betreuung von 8-13 Uhr, sonst wäre die Arbeit völlig unvorstellbar gewesen“ (Unternehmensberaterin).

Bei der zeitbezogenen Umsetzung stehen in hohem Ausmaß auch die eigenen Arbeitszeiten zur Disposition. Eine gängige Lösung wird für die Betreuung kleiner Kinder in der Einschränkung des Arbeitsvolumens und der Kontrolle der Arbeitszeit gesehen, die über die Wochentage so verteilt wird, dass ausreichende Arbeitszeitblöcke entstehen:

„Ich arbeite drei Tage voll und zwei halb. Es sollte eigentlich eine 34-Stunden-Woche sein, aber meistens arbeite ich doch etwas länger. An den vollen Tagen bringe ich die Kinder weg und bin abends wieder da, da ich bis etwa 17 Uhr arbeite. Meine Frau holt die Kinder ab und versorgt sie bis zum Abend. An den halben Tagen bringt meine Frau die Kinder weg und ich hole sie nachmittags ab. Dann machen wir etwas gemeinsam. Es gibt Situationen, Tage, dass das so nicht funktioniert, dann springt die Tagesmutter ein und manchmal meine Eltern, aber meist geht das so. Es ist ein guter Kompromiss“ (Architekt).

In vielen Fällen wird allerdings die Arbeitszeitreduktion wieder kompensiert, indem die Arbeitszeiten über den gesamten Tag verteilt werden. Wie oben geschildert, reicht die Arbeitszeit von morgens bis abends und wird zwischendurch für einige Stunden von der Familienzeit abgelöst. Alle Betroffenen arbeiten regelmäßig abends, je nach Arbeitsanfall auch bis Mitternacht, da sie dann ungestört und konzentriert arbeiten können.

Das Aufeinanderfolgen verschiedener Zeitlogiken erscheint dabei manchmal als ein akrobatischer Drahtseilakt, der vor den Kund/innen geheim gehalten wird. Die Auftraggeber/innen sollen weder über die Familienverpflichtungen noch über die Arbeitszeiteinschränkung etwas in Erfahrung bringen, da es als Indiz für Unprofessionalität ausgelegt werden kann, wenn Unternehmer/innen durch Betreuungsaufgaben tangiert werden. Manchmal wird sogar die Rücknahme bereits erteilter Aufträge damit begründet, dass selbständige Unternehmer/innen mit Kindern – in erster Linie Frauen – aufgrund ihrer Familienverpflichtungen keine 100%ige Leistung erbringen können (s. u.). Eine Bekanntgabe von Familienverpflichtungen an die Auftraggeber/innen könnte die Unternehmer/innen im Wettbewerb um Aufträge daher benachteiligen. Das Problem wird u. a. mit einer Sicherstellung von telefonischer Erreichbarkeit für Kund/innen gelöst. Die Lösungsstrategien fallen dabei recht unterschiedlich aus. Eine der Optionen stellen Großraumbüros dar, die von diversen Unternehmer/innen gemietet werden und die gute Vernetzungsmöglichkeiten untereinander bieten. Entstehende Netzwerke und Allianzen können dafür genutzt werden, gegenseitige Vertretung und mehr Service für Kund/innen zu organisieren.

Eine weitere Maßnahme, berufliche und private Anforderungen besser zu bewältigen, stellt die Verringerung der Entfernung zwischen Wohnsitz und Arbeitsplatz dar, mit der Ersparnisse bei den Wegezeiten einhergehen. Diese Strategie wird von der PR-Beraterin angewandt, die mit ihrer Familie in die Nähe des Arbeitsortes gezogen

war, und darüber hinaus ein Büro zuhause eingerichtet hat.⁷¹ „Wir sind extra hergezogen, damit ich die Möglichkeit habe, beispielsweise für zwei Stunden ins Büro zu fahren und nicht noch eine Dreiviertelstunde pro Fahrt rechnen muss. Ich habe jetzt auch zuhause ein reelles Büro, in dem ich Kunden empfangen kann. Wir haben das Esszimmer so eingerichtet, dass es auch als Besprechungszimmer dienen kann, da sind wir recht flexibel“ (PR-Beraterin). Um trotz der zeitintensiven Kinderbetreuung nicht zu viel Arbeit auf dem Schreibtisch anzuhäufen, betreut sie ihr Kind oft im Büro, vor allem dann, wenn keine Kund/innentermine anstehen: „Heutzutage fügt sich alles um die Mutterschaft herum“.

Diese Vorkehrungen bedeuten zusätzliche Flexibilität. Ferner schafft die PR-Beraterin es, wesentlich effizienter zu arbeiten als vor der Geburt, da die Zeiträume für die Arbeit geschrumpft und deshalb dichter und kompakter gestaltet werden müssen als vorher. Die zeitliche Flexibilität, die ihr die selbstgeschaffenen und selbstbestimmten Organisationsstrukturen ermöglichen, wirkt sich jedoch nicht ausschließlich positiv aus:

„Was besonders schwierig ist, das ist dieses ständige Verfügbarsein, deshalb ist es in diesem Job so schwierig, irgendwelche Strukturen zu schaffen, weil es reicht, dass ein Kunde anruft und erwartet, dass man in einer Stunde da ist. Für mich brauche ich aber einige Strukturen, einige Regelmäßigkeiten. Ich habe mit meiner Mutter und meiner Schwiegermutter vereinbart, dass sie nach den Sommerferien zwei Vormittage meine Tochter fest nehmen, dass ich dann weiß, dass ich an diesen Vormittagen was tun kann und bin richtig frei dafür. Alles andere muss sich ein bisschen fügen, weil man mit einem Kind ohnehin nicht alles fest planen kann und muss spontan sein. Man muss halt schauen, ob das geht oder nicht geht“ (PR-Beraterin).

Nach der Geburt haben sich ebenfalls die Arbeitsbeziehungen zu den Kund/innen gewandelt, von denen einige sie seit ihrer Mutterschaft für „nicht mehr leistungsfähig“ halten. Zwei große Kund/innen haben sogar kurz nach der Geburt die Zusammenarbeit mit der Agentur beendet, was für die Unternehmerin gerade deshalb sehr enttäuschend war, weil sie nach der Entbindung lediglich drei Wochen pausierte und für die Zeit ihrer Abwesenheit eine gleichwertige Vertretung organisiert hat.⁷²

⁷¹Nach der Geburt veränderte die PR-Beraterin ihre Arbeitsstrategien. Sie hat die Abendtermine gestrichen, damit sie sich der Betreuung ihres Kindes widmen kann. Tagsüber teilt sie sich die Betreuung mit ihrem Partner, der als Lehrer recht flexibel arbeitet, und zeitweise mit ihren Eltern und Schwiegereltern. Da sie schon drei Wochen nach der Geburt ihre Arbeit wieder aufnahm, war sie gerade in den ersten Wochen darauf angewiesen, eine hochgradig flexible Organisation der Betreuung zu schaffen, in die viele Personen aus dem Familien- und Freundeskreis einbezogen wurden: „Teilweise lief das so, dass eine Freundin die Kleine um den Block fuhr, während ich einen vorher nicht eingeplanten Kundentermin wahrnahm.“ Da es in der PR-Branche durchaus üblich ist, dass vor allem große Auftraggeber/innen die Termine bestimmen, muss sie trotz oder gerade aufgrund der Mutterschaft flexibel auf Anforderungen der Kund/innen reagieren.

⁷²Die Tendenz, dass auch selbständige Unternehmer Betreuungsaufgaben mit ihrer Berufstätigkeit vereinbaren, scheint zuzunehmen. Dies führt jedoch dem Anschein nach zu Irritationen bei einigen Auftraggeber/innen, die eine Umsetzung familialer Ansprüche im Betrieb nicht für selbstverständlich erachten.

„Jetzt gibt es eine neue Situation, auf die einige Kunden interessanterweise recht allergisch reagieren. Das war eine Erfahrung, mit der ich nicht gerechnet habe, dass also offensichtlich Mutter-Sein gleichzeitig bedeutet, dass man beruflich nicht mehr voll leistungsfähig ist. Ich habe beispielsweise vorher einem Kunden rechtzeitig gesagt, dass ich ein Kind bekomme und für die drei Wochen eine Vertretung organisiert. Ich habe mich nach diesen drei Wochen, wie vereinbart, zurückgemeldet und es mir nicht gegönnt, eine kurze Auszeit zu nehmen, weil ich eben die Kunden halten wollte. Das war ein sehr großer Kunde, eine öffentliche Institution, die haben mir dann gesagt, dass es ganz toll ist, dass ich ein Kind bekommen habe, aber sie haben sich entschieden mit einer anderen Agentur zu arbeiten, weil ich ja sicherlich nicht mehr in der Lage sei, für diese Institution richtig aktiv zu sein“ (PR-Beraterin).

Freilich erübrigen sich die Wege zwischen Wohnort und Arbeitsstätte auch dann, wenn das Unternehmen innerhalb „eigener vier Wände“ als ein Home Office organisiert wird. Eine solche Arbeitsorganisation erleichtert einen flexiblen Wechsel von einer Sphäre in die andere. Sie birgt offenbar aber nicht nur viele Vorteile, sondern kann manchmal auch zur Überforderung führen:

„Ich stehe morgens um 7 Uhr auf, mache das Kinder-Mutter-Frühstück und wir frühstücken dann zusammen. Dann geht mein Kind in die Schule und ich kümmere mich um meinen Haushalt: bügeln, waschen, feigen usw. Um kurz vor neun werfe ich mich in die Berufsklamotten und dann empfangen ich schon meine ersten Gäste oder Kunden oder ich sitze am Schreibtisch am PC und bearbeite meine 2 Millionen Emails. Dann muss ich meinen Job organisieren, meine Graphikerin treiben, meine Texte abfragen usw. Punkt 13 Uhr 20 steht mein Sohn vor der Tür und dann muss ich schnellstmöglich für das Mittagessen sorgen. Spätestens um 15 Uhr trifft er sich mit seinen Freunden und ich sitze wieder vorm PC oder habe wieder Termine oder telefoniere mir den Wolf, oder fege den Balkon, schneide die Blumen im Garten oder gehe einkaufen. Und abends gibt es dann noch mal ein warm gekochtes Abendessen und danach bin ich entweder fix und alle oder es wartet noch etwas unendlich Wichtiges auf mich. Und dann kann noch gut sein, dass ich noch bis 24 Uhr am PC sitze“ (Unternehmensberaterin).

Ein Unternehmensberater, dessen Agentur mit Hauptsitz in Mailand von verschiedenen europäischen Ländern aus, Kund/innenaufträge bearbeitet, vereinbart seine beruflichen Anforderungen mit seinem Familienleben, indem er mit Zeiten und Räumen auf große Entfernungen jongliert, was er zu einer wahren Kunstfertigkeit entfaltet hat: Um einen regelmäßigen Kontakt zu seiner Familie in Deutschland zu behalten, bemüht er sich an seinem Heimatort um Folgeaufträge, die immer wieder einen „guten Grund“ fürs „Heimkehren“ bieten. Die Kund/innentermine bieten ihm also eine gute Gelegenheit, seine Familie wieder zu sehen. Nachdem seine Lebensgefährtin berufsbedingt in den Süden Europas gezogen war, nahm er dies als Option wahr, dort selbst beruflich aktiv zu werden. Inzwischen hat er dort eine Filiale eingerichtet und akquiriert neue Aufträge vor Ort, die ihm gemeinsame Zeit mit seiner Partnerin ermöglichen. Auf die Frage nach seinem Zuhause antwortet er:

„Das weiß ich nicht, kann ich Ihnen nicht sagen. Wenn ich hier bin, ist das mein Zuhause. Ja, mein Zuhause ist dort, wo ich gerade bin, bei meinem Sohn, meinen Eltern, meiner Freundin. Die Frage nach dem Lebensmittelpunkt könnte ich nicht beantworten. Das ist auch irrelevant. Ich habe drei volle Haushalte, vorher hatten wir zwei“ (Unternehmensberater).

Wenn erweiterte Ansprüche und Erwerbsarbeit verschmelzen

Auch für die drei Vertreterinnen dieses Umsetzungsmusters ist das Ausbalancieren von konfligierenden Zeiten und Räumen von Bedeutung. Besonders charakteristisch für ihre Umsetzungsstrategien ist jedoch der äußerst flexible Umgang mit dem ‚subjektiven Sinn‘ und ‚Inhalten‘, die zugleich die Lebens- und Arbeitsinhalte bilden. Die Frauen dieser Gruppe sind kinderlos. Sie sehen in ihrer Selbständigkeit die einzige Möglichkeit, ihre erweiterten Ansprüche zufrieden stellend umzusetzen. Im Vordergrund ihrer Lebenskonstruktion stehen Inhalte, die für sie persönlich besonders relevant sind und die in ihren Unternehmen eine große Rolle spielen: Sie vertreten die Meinung, dass der individuelle Zugang zu kulturellen Ressourcen wie Kunst, Musik und Bildung für das persönliche Fortkommen bedeutsam ist und erleichtert werden muss, da er die Chancen für Selbstverwirklichung, Karriere und Erfolg vergrößert. Sie wollen deshalb mittels ihrer Arbeit ihren Anspruch zum Vorteil anderer Personengruppen – vor allem von Frauen – umsetzen.

Diese Unternehmerinnen setzen also ihre subjektiven Relevanzen und den subjektiven Sinn,⁷³ die ihre eigenen Prioritäten für die Lebensführung bilden, mehr oder weniger 1:1 in der Erwerbsarbeit um und verwandeln sie in dieser Weise in eine Ware bzw. eine Dienstleistung, die andere käuflich erwerben können. Dadurch wird eine Trennung zwischen den Arbeitsinhalten und den persönlichen erweiterten Ansprüchen für sie praktisch unmöglich. Es ist daher nicht verwunderlich, dass diese Unternehmerinnen vor diesem Hintergrund „voll und ganz“ in ihrem Unternehmen aufgehen und überlange Arbeitszeiten in Kauf nehmen. Eine extreme Ausprägung derartiger Verschmelzung von lebensweltlichem und beruflichem Sinn stellt die Umsetzungsstrategie der Gesangscoach⁷⁴ dar, die gleichzeitig auch als eine freiberufliche Dozentin arbeitet:

„Ich mache selber Kunst und bringe andere Menschen dazu, dass sie sich künstlerisch betätigen können und ich befasse mich mit feministischen, gesellschaftlichen Themen und gebe Vorträge, d. h. ich bringe andere Leute dazu, dass sie darüber nachdenken und reden. Im Prinzip ist meine Arbeit auch mein soziales Engagement, ich würde das so definieren. Das ist mir auch wichtig an meinem Job. Kunst und Wissenschaft sind für mich und mein Leben wichtig, deshalb kann ich sie auch weitergeben. Ich würde sagen, Privates ist auch Beruf, das ist bei mir komplett eins. Das, was ich beruflich mache, ist das wichtigste für mich und das würde ich so oder so machen, auch wenn ich damit kein Geld verdienen würde“ (Gesangscoach).

Diese Struktur, die, wie es scheint, wunschgemäß und gelungen aufgebaut ist, stellt sich im Alltag allerdings zuweilen problematisch dar, da sie keine Distanz gegenüber der Arbeit ermöglicht. Weil die Unternehmerin allein lebt und ein Home Office betreibt, werden auch von Seiten ihres sozialen Umfelds keine Anforderungen an sie

⁷³Vgl. hierzu die Arbeit von Schumacher, die individuelle Beweggründe analysiert, neben Erwerbsarbeit soziales Engagement zu leisten (Schumacher 2003).

⁷⁴Die Berufsbezeichnung „Coach“ wird folgend eingedeutscht in weiblicher Form verwendet, da dies in diesem Berufsfeld und insbesondere dort, wo vorwiegend Frauen tätig sind, üblicherweise praktiziert wird.

gestellt und daher werden auch keine Grenzziehungen nötig, die ihrer Anspruchsumsetzung erkennbare Konturen verleihen könnten. All das, was sie als Unternehmerin antreibt und was sie im Berufsalltag leistet, verbindet sich zu einem „Fluss“, der alles mit sich fortreißt:

„Oder ich habe den Eindruck, ich müsste mehr arbeiten, arbeite zu wenig. Aber wirklich festmachen kann ich das nicht. Ich habe schon das Problem, zu sagen, das und das, was ich gemacht habe, war Arbeit. Und das und das war nicht Arbeit. Da fehlt mir das Gespür dafür. Das ist der Effekt davon, wenn das so ineinander fließt“ (Gesangskoach).

Eine solche Art der Umsetzung ist im Prinzip nur deshalb möglich, da im Privaten kaum Verpflichtungen bestehen. Die Gesangskoach definiert sich beruflich als „Soloistin“ und bleibt privat auch eine. Die Ausgangsbasis für ihre Strategie scheint daher zumindest unterschwellig der private Verzicht zu sein: Da die Geschäftsführerin beinahe ihre gesamte Lebenszeit für den Beruf nutzt, ist es für sie schwer, Zugang zu ihrem Privatleben und zu sich selbst als einer Privatperson zu bekommen:

„Für mich geht das, weil ich nur für mich und mein Haustier sorgen muss. Zum Glück habe ich keinen Kinderwunsch, aber wenn ich einen hätte, hätte ich ein Problem. Es funktioniert, weil ich genügsam bin und mir selbst genüge. Ich muss für keinen Ehemann mitsorgen und für keine Kinder.“

Auch die Web-Designerin und die Kunsthändlerin haben für die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche die Form einer Verwandlung ihrer subjektiven Relevanzen in eine Dienstleistung als ihre Umsetzungsstrategie gewählt. Bei ihnen sind ebenfalls sehr lange Arbeitszeiten feststellbar, die einerseits sicherlich betriebsbedingt sind, zum anderen aber aus der Begeisterung für eine gelungene Anspruchsumsetzung, Zufriedenheit und Lebensqualität resultieren. Die Arbeitszeiten werden jedoch anders als bei der Coach durch private Anforderungen begrenzt, da ihr soziales Umfeld bzw. die Familienangehörigen und Partner/innen etwaige Anforderungen an sie richten. Unter anderem auch deshalb sind sie gezwungen, ihre Arbeitsgestaltung zu reflektieren und an private Belange und persönliche Bedürfnisse – zumindest partiell – anzupassen. Einstweilen stellen sie nämlich selbst Einbußen der Lebensqualität fest, die mit der Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche einhergehen und die der berufliche Erfolg nicht aufwiegen kann.

„Ich tendiere immer mehr in Richtung geregelte Arbeitszeit. Ich möchte meine Abende nicht mehr am Schreibtisch verbringen, meine Wochenenden auf einen Tag beschränken. Das ist, womit ich nicht zufrieden bin und das ist auch nicht zur Zufriedenheit meines Mannes geregelt“ (Kunsthändlerin).

Es sind namentlich die „Inseln der Privatheit“, auf denen sich das Privatleben der Kunsthändlerin infolge der Ausdehnung ihrer Erwerbstätigkeit abspielt und das sie wieder in herkömmliche Zeitstrukturen überführen will. Sie erhofft sich mit einer zeitlichen Umstrukturierung mehr Raum für das Privatleben, was letztendlich eine bessere Balance zwischen Sinn und Selbst ermöglicht.

Die alltägliche Erfahrung einer permanenten Präsenz der Arbeitsinhalte, die u. a. aus der Vermischung von persönlichen und beruflichen Ansprüchen resultiert, macht ebenso die Web-Designerin. Die Verflechtung von privaten und beruflichen Inhalten

verhindert es, dass sie eine Distanz gegenüber der Arbeit aufbauen und sich mental wie körperlich entspannen kann.

„Diese Sache mit dem Entspannen und sich gezielt sagen, dass ich mich nicht ständig mit unterschiedlichen Konzepten befassen kann und darf, das fällt mir immer noch sehr schwer. Ich selber leiste mir die Entspannung nicht, vor allem wenn ich an Projekten arbeite, wo ich das Gefühl habe, dass ich das kaum bewältigen kann“ (Web-Designerin).

Erst Jahre nach der Existenzgründung gelingt es der Web-Designerin mit Hilfe konsequenter Disziplinierungsstrategien, ihre subjektiven Erfahrungen mit Arbeitsverteilung und -gestaltung in der Praxis so umzusetzen, dass sich auch für sie Spielräume öffnen, und sie nicht mehr gezwungen ist, stundenlang am Schreibtisch zu verharren:

„Vor einiger Zeit hätte ich ein sehr schlechtes Gewissen gehabt, wenn ich nicht arbeiten würde, hätte gedacht: Ich müsste eigentlich am Schreibtisch sitzen und etwas machen. Inzwischen habe ich das gelernt, dass es nichts bringt, wenn ich zuhause sitze und auf einen Anruf warte, der nicht kommt. Jetzt nehme mir ein zwei Stunden für mich raus“ (Web-Designerin).

2.1.2 Die „Kommunitarist/innen“ – Unternehmen als Gemeinschaftsaufgabe

Im Unterschied zu den Vertreter/innen der Lebensakrobatik, die vor der Unternehmensgründung lange als Angestellte tätig waren, haben die vier Gesellschafter/innen der Printmedien-Verarbeitung kaum Erfahrungen als abhängig Beschäftigte gesammelt, da sie sogleich nach der Ausbildung bzw. nach dem Studium aufgrund ihrer Überzeugungen in verschiedenen Alternativunternehmen selbstbestimmt gearbeitet haben bis sie den eigenen Betrieb gründeten. Das hauptsächliche Gründungsziel war damals eine bewusste und autonome Lebensweise zu verwirklichen, zu der die Arbeit als sinnvolle, aber hauptsächlich existenzsichernde Komponente dazugehörte. Im Betrieb sollten die Partizipations- und Mitentscheidungsrechte umfassend berücksichtigt werden, d. h. jede/r sollte sich einbringen können und müssen, mit anderen Gesellschafter/innen kontrovers diskutieren und Entscheidungen herbeiführen können. Bei der Produktherstellung und den gesamten Arbeitsprozessen sollten die Grundsätze der Ökologie, bei den betrieblichen Entscheidungs- und Regulierungsprozessen die „kommunitaristischen“ Prinzipien, d. h. der Gemeinnutzen und die Gemeinwohlorientierung, Beachtung finden. Die Umsetzung dieser Ansprüche in Form einer Unternehmensgründung konnte nur mit Gleichgesinnten realisiert werden, also Menschen, die ähnliche Überzeugungen vertraten sowie vergleichbare Lebenssituationen aufwiesen und daher gut zueinander passten.

Daher erfolgt die Realisierung der Ansprüche der „Kommunitarist/innen“ vor dem Hintergrund analoger Interessenkonstellationen und Lebensumstände sowie vielfältiger, individuell erweiterter fachlicher Kompetenzen und Fertigkeiten der beteiligten Gesellschafter/innen. Ohne diese Übereinstimmung sowie das Vertrauen, die sich während der langjährigen Zusammenarbeit entwickelten, wären die Existenz des Unternehmens und die Art, in der die betriebliche Umsetzung erweiterter Ansprüche erfolgt, kaum denkbar.

„Diese Flexibilität der Arbeitszeit und die Intensität, dass man mit Kollegen reden kann, verändern kann, anschauen kann, dass man das kann, das hat natürlich die Vorgeschichte. Wir haben hier eben nicht ständig wechselnde, sondern lang anhaltende Belegschaft, die eben sich die Kenntnisse für den ganzen Laden erarbeitet hat. Jeder hat die Möglichkeit einspringen zu können, wenn jemand anderes nicht kann. Und dass man das auch sieht, dass jemand anderes einspringt, wenn man jetzt nicht kann, ist was Tolles, gar keine Frage. Man muss aber auch die Gelegenheit schaffen, dass so etwas möglich ist, damit man dann die Erfahrung hat, von der man wieder gut leben kann“ (Geschäftsführer).

Die Umsetzung der erweiterten Ansprüche in Form eines kleinen produzierenden Unternehmens kann nur aufgrund dieser spezifischen Konstellation gelingen: Das Unternehmen wird von den Gesellschafter/innen als ein wichtiger Teil ihres Lebens bzw. als ihre Lebensaufgabe begriffen, die nur in Verbindung mit vertrauensvollen Partner/innen erfüllt werden kann. Ihr Bezug zum Betrieb kann als eine Art Symbiose aufgefasst werden, die zwischen jeder einzelnen Gesellschafter/in und dem Unternehmen besteht. Die Ausprägung einer solchen Beziehung ist je nach Intensität der individuellen Einbindung im Unternehmen nur graduell unterschiedlich. Verstärkt wird diese Einbindung auch dadurch, dass nur die Gesellschafter/innen von ihrem Unternehmen profitieren und niemand sonst: „Bei uns gibt es niemanden, der von unserer Arbeit lebt, außer wir selbst“ (stellvertr. Geschäftsführer).

Da der Betrieb aber *einen Teil* des gesamten Lebens und *eine* Lebensaufgabe ausmacht, wird die Zeit dafür klar geregelt und auf unter 30 Stunden in der Woche begrenzt, damit genügend Zeit für private Belange – vor allem für familiäre Verpflichtungen – übrig bleibt. Die Regelung der Arbeitszeit findet in kollektiver Abstimmung als eine kollektive Arbeitszeitabsenkung statt, da alle Beteiligten vergleichbare Interessen und Ansprüche realisieren wollen. Wie wichtig diese kollektive Übereinkunft für die Beteiligten ist, zeigt ein Interessenkonflikt, der nur mit Hilfe der Vertragsaufhebung gelöst werden konnte:

„Wir hatten mal einen Grundsatzkonflikt mit einer Mitarbeiterin, weil sie keine Kinder hatte und nicht einsah, dass wir hier im Betrieb die Familienzeit finanzieren. Sie hat sich selbst grundsätzlich gegen Kinder entschieden und war grundsätzlich nicht bereit, das mitzufinanzieren und mit zu tragen. Das hat im Endeffekt mit dazu geführt, dass sie den Betrieb verlassen hat. Wir haben darüber diskutiert und beschlossen, dass wir trotzdem die Finanzierung machen, weil wir waren ja mehr. Und das Problem war ja, wir waren ja ein Kollektiv und sie wollte nie wirklich einsteigen, sie war nicht Gesellschafterin. Von daher lief das am Ende so, dass die Gesellschafter das beschlossen haben“ (stellvertr. Geschäftsführer).

Auch aktuell besteht im Unternehmen ein Interessenkonflikt: Von einem der Gesellschafter wird die Rücknahme der Arbeitszeitabsenkung eingefordert. Dieser Vorschlag führt bei den Gesellschafter/innen zu Kontroversen, die diskutiert werden. Alle Beteiligten müssen triftige Argumente finden, um die Anderen zu überzeugen. Kommt kein Konsens zustande, bleibt im Unternehmen zunächst alles beim Alten, da nur ein gemeinsam getragener Konsens einen Veränderungsprozess in Gang setzen kann:

„Mein Sohn ist mittlerweile aus der elterlichen Betreuung raus gewachsen. Wir haben vorhin diskutiert, ab welchem Alter das aufhört mit der Arbeitszeitabsenkung. Ich würde schon sagen, dass ich so langsam an dem Punkt bin, wo ich das nicht mehr brauche. Meine Einstellung wäre,

ab 16 braucht man das eigentlich nicht mehr. Da sind die Kinder in meinen Augen erwachsen und können selbst für sich sorgen. Wir haben das aber noch nicht endgültig ausdiskutiert und müssen noch mal drüber reden, weil ich halte das für übertrieben. Was soll ich diese zwei Stunden machen, in ein Café gehen und mich über meine Freizeit freuen. Das ist eigentlich nicht mehr gerechtfertigt. Aber das ist vielleicht auch individuell unterschiedlich. Ich habe anscheinend ein pflegeleichtes Kind“ (Geschäftsführer).

Die Notwendigkeit im Unternehmen Veränderungsprozesse einzuleiten, sieht der Geschäftsführer nicht lediglich in Bezug auf die betrieblichen Arbeitszeiten. Ebenso wird die Umsetzung des ehrenamtlichen Engagements eines weiteren Gesellschafters für das Unternehmen zunehmend zur Belastung. Da die Belegschaft klein ist, wirkt sich die Abwesenheit eines einzigen Mitarbeiters bereits negativ auf Arbeitsabläufe aus und kann zu personellen Engpässen und Verzögerungen bei Lieferungen führen. Dies wird an einem Diskussionssegment zwischen den Gesellschafter/innen deutlich:

Geschäftsführer: „Einer von uns ist auch als Schöffe aktiv und hat einen Gerichtstermin, irgendwann ist es wirklich so, dass das nicht mehr geht. Man tanzt auf einem Vulkan, der irgendwann explodiert, wenn nichts mehr funktioniert. Mein Eindruck im Moment ist, man muss hier einiges hinterfragen. Weil es nicht läuft. Die Prioritäten sollen erst mal in den Betrieb verlagert werden, um die Chance zu haben, dass man das aufheben kann, etwas verändern kann.“

Gesellschafterin: „Aber man kann auch sagen, dass das hier im Prinzip so ist. Wenn richtig knackig zu tun ist, dann sind auch alle da und hauen die Arbeit weg. Wenn es läuft.“

Geschäftsführer: „Ja, wenn es läuft. Das ist ein anderes Problem.“

Gesellschafterin: Ich finde schon, dass die Vorranghaltung im Betrieb ist.“

Geschäftsführer: „Nein, also, wenn der Kollege seine Termine hat, dann sind sie vorrangig. Das kannst du nicht wegdiskutieren, weil es dazu gesetzliche Vorgaben gibt und er für seine Aufgaben freigestellt werden muss. Da gibt es nichts zu debattieren. Aber im Zusammenspiel mit allen anderen kann es schon mal schwierig werden“.

Bei den „Kommunitarist/innen“ bildet ein Konsens die Grundvoraussetzung für betriebliche Umsetzung von erweiterten Ansprüchen. Auch bei der individuellen Umsetzung im Betrieb sind einzelne Gesellschafter/innen auf die Zustimmung und Unterstützung der Anderen angewiesen, die die Realisierung ihrer Anliegen stützen oder behindern können.

2.1.3 Die Identifizierung mit dem Unternehmen und seinen Produkten

Die Umsetzung in Form von Identifizierung mit Unternehmen und seinen Produkten ist vor allem in mittelständischen Unternehmen mit langjährigem Bestehen vorfindbar, in denen sich seit der Unternehmensgründung soziale und/oder ökologische Werte und Normen verfestigt haben und einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur bilden. Insgesamt sieben Gesprächspartner/innen (zwei Frauen und fünf Männer) aus vier KMU's und einem Großunternehmen wenden dieses Umsetzungsmuster an.

Es sind nicht nur die betrieblichen Werte und Normen, die diese Unternehmen für Beschäftigte anziehend machen. Die Unternehmen stellen ferner sozial „gerechte“ und ökologisch „korrekte“ Produkte oder Dienstleistungen her, mit denen sich die

Mitarbeiter/innen identifizieren können. Weiter bieten sie ihren Beschäftigten Optionen zur betrieblichen Weiterentwicklung und Qualifizierung sowie gute Arbeitsbedingungen und ein gutes finanzielles Auskommen. Aus diesen Gründen entscheiden sich die Vertreter/innen dieses Musters bewusst für einen Arbeitsplatz in diesen Betrieben. Die Unternehmensauswahl bildet somit einen Teil der subjektiven Umsetzungsstrategie.

Die Gesprächspartner/innen, die diesem Muster zugeordnet werden konnten, sind langjährige Mitarbeiter/innen in ihren Unternehmen. Sie sind Gesellschafter/innen oder verfügen als Vertreter/innen des höheren Managements (z. B. in der Unternehmensentwicklung, Betriebsrat und Qualitätsmanagement) über einen hohen Betriebsstatus und viel Einfluss auf betriebliche Entscheidungen und Abläufe. Ein Teil von ihnen hat bereits ihre Ausbildung in den Unternehmen absolviert und einen beruflichen Aufstieg geschafft. Andere wiederum waren vorher in Unternehmen oder Institutionen beschäftigt, die ihnen aber keine ausreichenden Möglichkeiten boten, erweiterte Ansprüche zu realisieren. Mehrere von ihnen engagierten sich in der Vergangenheit sozial oder ökologisch im Privatbereich, haben das Engagement aber aufgrund von Familienverpflichtungen reduziert oder eingestellt.

„Meine Neigungen gingen eigentlich schon immer in diese Richtung. Ich habe schon vor 16, 17 Jahren, die erste Anlage für mein Unternehmen gebaut. Im Betrieb bin ich seit 10 Jahren. Dazwischen, das war wohl so eine Findungsphase, war ich einige Jahre als Entwicklungshelfer im Ausland. Ich war in Thailand im technischen Bereich tätig. Noch aus der Zeit meiner Ausbildung habe ich einiges im Verband für Umweltschutz gemacht und ansonsten ganz locker, sporadisch Projekte gemacht. In den letzten Jahren habe ich alles, zusätzliche Aufgaben, zusätzliches Engagement sehr stark reduziert, weil mich meine Familie und meine Tätigkeit hier weitgehend erfüllt, zeitlich sowieso, und mir auch das Maß an Zufriedenheit gibt, dass ich kein zusätzliches Engagement im Moment brauche. Also Familie und noch etwas Sport sind meine persönlichen Ansprüche“ (Projektmanager).

Die starke Identifizierung mit dem Unternehmen bildet bei allen Vertreter/innen dieses Musters ein zentrales Element der Umsetzungsstrategie. Sie stehen voll hinter der Unternehmenszielsetzung, da sie gleichzeitig ihre eigenen Ziele verkörpert. Mit der betrieblichen Beachtung von sozialen und ökologischen Anforderungen werden zugleich die eigenen erweiterten Ansprüche umgesetzt, was durch ihr berufliches Engagement unterstrichen wird, welches wiederum zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Das betriebliche Engagement äußert sich in dem persönlichen Einsatz und langen Arbeitszeiten sowie in vielfältigen Initiativen für betriebliche Optimierungen, die soziale und ökologische Anforderungen betreffen. Aktive Mitarbeit an betrieblichen Regulierungsprozessen in der Funktion der Umweltbeauftragten, in den Ausschüssen für Ökologie und Soziales Engagement oder als Vertreter/in des Betriebsrats oder Vertrauenskörpers etc. ist für die Vertreter/innen dieses Musters genauso selbstverständlich wie die für diese Aufgaben erforderliche fachspezifische Weiterbildung und Qualifizierung oder Seminarbesuche in der Freizeit, für die ein hoher privater Aufwand bereitwillig in Kauf genommen wird.

Das betriebliche Engagement bedeutet zumeist einen erheblichen Zeitaufwand, der insbesondere bei den kinderlosen Vertreter/innen dieses Umsetzungsmusters zur permanenten Mehrarbeit führen kann, da der Arbeit kaum Grenzen gesetzt werden, wie das bei den familiengebundenen Vertreter/innen des Musters Identifizierung der Fall ist. Dies scheint geschlechtsunspezifisch zu sein, zumindest kann das am Beispiel einer kinderlosen Frau und einem kinderlosen Mann verdeutlicht werden:

Die graphische Designerin entschied sich für ihr Unternehmen als Arbeitsstätte, da es zum einen für die Herstellung ökologischer Produkte bekannt war. Zum anderen war für sie die partizipative Arbeitsgestaltung wichtig, die eine selbstbestimmte Arbeitsweise erlaubte. Die Designerin konnte sich deshalb im hohen Ausmaß mit dem Unternehmen und seinen Produkten identifizieren. Aus der Begeisterung heraus arbeitete sie überdurchschnittlich lange, was nach einer gewissen Zeit zu gesundheitlichen Problemen führte:

„Ich arbeite Vollzeit und gelegentlich auch nach Feierabend zuhause. Aber es wird immer weniger, weil ich dann den ganzen Tag starr vor dem Computer sitze. Anfangs habe ich das sehr viel gemacht, da ich jedoch mittlerweile wegen der einseitigen Haltung Rückenprobleme kriege, versuche ich das zumindest im Privaten einzugrenzen“ (Mitarbeiterin).

Da der Manager aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung keine Familienverpflichtungen hat, kann er sich nahezu „rund um die Uhr“ für sein Unternehmen engagieren: „Ich versuche meine Arbeitszeit auf etwa 60 Stunden in der Woche zu kriegen, mit wenig Erfolg im Moment. Ich mache mir meine Arbeit selbst. Es gibt wenig Vorgaben, die ich erfüllen muss. Es gibt schon welche, klar, aber die machen vielleicht 40% meiner Arbeit aus. Würde ich nur das machen, dann käme ich locker mit einer 40-Stunden-Woche hin, wahrscheinlich sogar weniger. Aber in der Position ist das nicht machbar, weil einfach mehr gefordert wird. Aber das hat auch viel mit mir selbst zu tun, weil ich die Dinge nach vorn treiben will“ (Manager Unternehmensentwicklung, Möbelhersteller).

Bei den familiengebundenen Vertreter/innen des Musters Identifizierung stellen die Familienverpflichtungen einen Zeitrahmen dar, mit dem das berufliche Engagement konvergieren muss. Im Grunde betrifft das beide Geschlechter, sobald sie Betreuungsaufgaben übernehmen und deshalb ihr berufliches Engagement einschränken müssen. Deutlich wird dies am Beispiel eines alleinerziehenden Vaters, der kurz vor dem Interview die Betreuung seines minderjährigen Sohnes übernommen hat und seitdem seine Arbeitszeiten stärker als bisher planen und kontrollieren muss, damit er seine Familienaufgaben adäquat erfüllen kann.

Die Väter, die in diesem Muster vertreten sind, können dann mehr Zeit für ihr berufliches Engagement aufbringen, wenn ihre Partnerschaft und das Familienleben traditionelle Züge aufweist oder nach der Geburt von Kindern retraditionalisiert wird. Da aufgrund der klassischen Aufgabenverteilung die Partnerinnen für Kinderbetreuung und Haushalt zuständig sind, können diese Männer mehr Zeit in das Unternehmen investieren:

„Ich und meine Frau haben eine klassische Rollenverteilung. Ich verlasse früh um 7 das Haus und komme um 19 Uhr wieder. Meine Frau kümmert sich im Wesentlichen um die Kinder. Mir war es aber von Anfang an wichtig, kein Wochenendvater zu sein und meine Kinder jeden Tag früh und am Abend zu sehen. Das summiert sich auf zwei Stunden täglich. Ich bin also niemand, der aufgrund der Arbeit seine Familie vernachlässigt, also um 18 Uhr ist bei mir Schluss. Wenn ich viel zu tun habe, dann versuche ich lieber die Tätigkeit am Wochenende zu erledigen. Und für die Familie war es mir wichtig, dass man sich täglich über Probleme in der Schule oder Kin-

dergarten austauschen kann, weil ansonsten so viel untergeht. Das habe ich relativ konsequent durchgehalten. Mein politisches und ökologisches Engagement hat sich jedoch stark reduziert, seitdem ich Familie habe. Ich habe dann die Partei verlassen und meine Arbeit im Umweltschutz erst reduziert und dann ganz eingestellt. Hier im Betrieb gab es dann auch neue Tätigkeitsfelder“ (Managementmitarbeiter).

Eine Mutter mit Kind, die in dieser Gruppe vertreten ist, kann deshalb in Vollzeit arbeiten und sich betrieblich stark engagieren, weil sie für die Kinderbetreuung und Hausarbeit privat vorgesorgt hat. Die Betreuung ihres Kindes übernimmt zeitweise ihre Mutter, eine Lösung, mit der beide Frauen zufrieden sind. Sie hat ferner einen Teil der Hausarbeiten an eine Raumpflegerin delegiert, um sich selbst und ihren Mann in der Freizeit zu entlasten.

„Wenn mein Sohn von der Schule nach Hause kommt, kümmert sich meine Mutter um ihn. Genial! Nach der Erziehungspause von genau zwei Jahren und elf Monaten, die mir unglaublich schwer gefallen ist, haben wir uns die Arbeitszeit geteilt. Als ich wieder anfang, war meine Mutter noch berufstätig. Ich hatte zu Anfang wöchentlich zwei bis drei volle Tage gearbeitet und meine Mutter hat den Rest übernommen. Dann habe ich die Arbeitszeit verlängert und meine Mutter ihre sukzessive verkürzt. Seit der Junge im Kindergarten war, brauchten wir nur zwei Stunden montags zu überbrücken. Mein Mann beteiligt sich in ähnlichem Maße an der Kinderbetreuung wie ich, d. h. abends, wenn wir beide von der Arbeit nachhause kommen und am Wochenende. Er beteiligt sich auch an der Hausarbeit, weil ich als Berufstätige das sonst nicht schaffen würde und wir haben auch eine Putzfrau. Das bisschen Zeit, das ich habe, möchte ich nicht mit Putzen verbringen. Da gibt es Schöneres!“ (Koordinatorin).

Die Koordinatorin kann dadurch täglich länger arbeiten und sich Spielräume schaffen, die sie für ihr betriebliches Engagement in einer Resource Group und als Vertrauensfrau benötigt. Die Ausübung dieser Funktionen macht nicht nur einige Überstunden erforderlich, sondern auch eine fachspezifische Weiterbildung an den Wochenenden: „Ich achte nicht so auf meine Zeit, ich bleibe auch länger. Dann fahre ich zu Wochenendschulungen und bin erst samstags nachmittags zurück“.

Kompensation der Umsetzung erweiterter Ansprüche

Für einige Vertreter/innen des Musters Identifizierung (eine Frau und zwei Männer) ist charakteristisch, dass sie sich zwar im hohen Grade mit dem Unternehmen identifizieren und dort zum Teil ihrer erweiterten Ansprüche realisieren. Zum Teil verwirklichen sie ihre Ansprüche jedoch im Privatbereich, weshalb sie ihre reguläre Arbeitszeit befristet oder unbefristet reduzieren. Zwei Gesellschafter/innen und ein Angestellter wenden diese Strategie für die Umsetzung erweiterter Ansprüche an.

Für die Gesellschafterin mit drei Kindern sind sowohl das Engagement für die Familie als auch das berufliche Engagement und der Unternehmenserfolg gleichgewichtig. Daher engagiert sie sich für die Unternehmensentwicklung und setzt sich als Beauftragte für Umweltschutz und Arbeitssicherheit ein. Im Gegenzug hat die Gesellschafterin ihr ökologisches Engagement im Privatbereich fast vollständig eingestellt. Zwar verfügt sie in Hinblick auf ihr Familienleben über die Ressourcen, die eine egalitäre Partnerschaft bereitstellt, wenn sich beide Eltern um die Kinder kümmern und Hausarbeit teilen: „Mein Mann und ich teilen uns die Arbeit auf, d. h. dass ich an drei

Nachmittagen zuhause bin und er an zwei“ (Gesellschafterin). Ebenfalls übernehmen die größeren Kinder einen Teil der Hausarbeit und Betreuungsaufgaben für jüngere Geschwister. Um ihren Familienverpflichtungen nachkommen zu können, hat diese Frau dennoch im Betrieb eingefordert, langfristig in Teilzeit arbeiten zu können und arbeitet seitdem etwa 35 Stunden in der Woche.

Auch ein älterer Gesellschafter hat seine Arbeitszeit sukzessive bis auf die Hälfte reduziert. Er hat schon vor über zwei Jahrzehnten im Unternehmen angefangen zu arbeiten, da für ihn eine autonome Arbeitsweise wichtig war und er sich keinen Hierarchien unterordnen wollte. Der Gesellschafter baute die Unternehmensstrukturen mit auf, setzte sich für den Erhalt des partizipatorischen Modells des Unternehmens ein und warb für neue Einstiegsregelungen für Gesellschafter/innen: „Viele halten mich für einen Missionar für dieses Konzept.“ Da er sich intensiv privat engagiert, in vielen Netzwerken aktiv tätig ist und sich seit Jahren für ein Wohnprojekt für ältere Menschen einsetzt, benötigt er inzwischen mehr Zeit für sein Engagement im Privaten, woraufhin er seine Arbeitszeit reduzierte.

„Als ich 45 geworden bin, habe ich gesagt, jetzt beginnt die 35-Stunden-Woche, alle fünf Jahre mache ich fünf Stunden weniger. Das hat einerseits den Grund, dass ich das finanziell abfedern kann, zum anderen bin ich in einer freiwilligen Tätigkeit. Ich habe ein Wohnprojekt hier in der Nähe aufgebaut, in dem auch ich mit anderen zusammen wohne. Und ich bin aktiv tätig im Netzwerk für Gemeinschaftliches Wohnen im Alter. Dafür nutze ich natürlich morgens die Zeit“ (Gesellschafter).

Ähnlich wie der Gesellschafter benötigt auch der Angestellte viel Zeit für sein ökologisches Engagement im Privaten. Er hat nach seiner Lehrausbildung ein Praktikum bei dem Solaranlagenhersteller gemacht, weil er in diesem Bereich arbeiten wollte: „Ich habe dann das Praktikum hier gemacht und bin geblieben. Ich habe das Studium verschoben.“ Zwar hat er mit der Tätigkeit bei dem Solaranlagenhersteller, wie er konstatiert „sein Hobby zum Beruf“ gemacht, da er sich schon zuvor intensiv mit regenerativen Energien, Umweltschutz und dem Ausstieg aus der Atomenergie beschäftigte. Als Beschäftigter ist er jetzt selbst daran beteiligt, regenerative Produkte herzustellen. Dennoch ist er auch im Privatbereich weiterhin stark engagiert geblieben, indem er an Umweltkampagnen mitwirkt. Diese Aktivitäten machen eine zeitliche Flexibilität erforderlich, die er im Betrieb einfordert:

„Ich hatte von Anfang an gesagt, dass, wenn ich Zeit für mich brauche, dass ich sie mir nehmen muss, weil ich den Job sonst nicht machen kann. Und das war auch allen klar, dass das so laufen wird. Ich habe das in der Vergangenheit auch so gehandhabt, wenn irgend etwas war, was ich in der regulären Arbeitszeit machen wollte, was aber nichts mit der Arbeit zu tun hatte, dann habe ich mir kurzfristig frei genommen“ (Angestellter).

Die drei Vertreter/innen des Musters Identifizierung setzen ihre erweiterten Ansprüche sowohl im Betrieb um, indem sie sich beruflich für den Unternehmenserfolg einsetzen als auch, indem sie die formellen und informellen betrieblichen Optionen für zeitliche Flexibilität für sich in Anspruch nehmen. Vor dem Hintergrund der dominierenden Vollzeitkultur nehmen die Mitarbeiter/innen die Umsetzungsmöglichkeiten als Entgegenkommen des Unternehmens wahr und versuchen es zu kompensieren:

Die Gesellschafterin arbeitet einmal wöchentlich nach Feierabend von zuhause aus, da sie per Intranet mit der Firma vernetzt ist. Sie nimmt auch an den Betriebssitzungen regelmäßig teil.

„Die Geschäftsführung machte es zur Bedingung, dass ich mindestens 35 Stunden wöchentlich arbeite, so wurde es ausgehandelt. Sie war aber mit der Abmachung nicht zufrieden. Ich hatte diese Zeit seitdem beibehalten, allerdings arbeite ich und auch mein Mann öfter am Wochenende. Dadurch mache ich oft mehr Stunden, aber mehr als 35 waren es eigentlich nie. Wir werden hier nach Stunden bezahlt, daher, wer weniger arbeitet, der bekommt auch weniger. Man muss kein schlechtes Gewissen gegenüber den anderen haben. Ich bin genügend da, dass ich alle Infos bekomme und ich denke, dass ich relativ gut informiert bin. Ich denke, dass inzwischen nach Jahren von den Kollegen akzeptiert ist, dass ich nicht voll arbeite“ (Gesellschafterin).

Dennoch erzeugt bei ihr der Umstand, dass „viele Kollegen deutlich mehr als 40 Stunden arbeiten und man nicht jeden Nachmittag da ist“, leichten Druck, weil sie die betrieblichen Sollvorgaben nicht erfüllt: „Dafür arbeite ich ziemlich schnell, das wissen sie, und dadurch kann ich was ausgleichen.“ Dabei beschränken sich diese Kompensationsleistungen nicht nur auf die effizienten Arbeitsleistungen, sondern bilden ein ganzes Kompensationssystem, in das auch die Arbeitszeiten ihres Mannes integriert sind.

Auch der Gesellschafter leistet einen Ausgleich für seine Teilzeit. Da er mit seiner Arbeitszeit laut Betriebsverfassung unter der Mindestgrenze für Gesellschafter von 130 Stunden im Monat liegt, ist der psychische Druck für ihn merklich. Die Begründung dafür, dass er sich über das betriebliche Reglement hinwegsetzen kann, ist unter anderem darin zu finden, dass er als langjähriger Gesellschafter im Unternehmen fest etabliert ist und sehr viel betriebliches Engagement geleistet hat und immer noch leistet, was er freilich zum Teil als Kompensation für seine Arbeitszeitverkürzung begreift:

„Ich werde oft in die Arbeitsgruppen hinein gewählt, die mit der Unternehmensverwaltung zu tun haben. Z. B. eine Ausstiegsregelung aus der Firma, wie sie im GmbH-Vertrag niedergelegt wurde oder als der Gesetzgeber die Möglichkeit der betrieblichen Altersvorsorge festgesetzt hat, da war ich in der Gruppe, die sich mit der Auswahl der sinnvollsten Form der Altersvorsorge beschäftigt hat. Ja, also das sind auch diese administrativen Tätigkeiten, mit denen ich zum Teil meine Brötchen verdiene. Dann bin ich schon morgens da und bereite das vor, das hat aber mit dem anderen Job nichts zu tun, der parallel auch gemacht werden muss. Und dann wird der Arbeitszeitumfang auch größer, aber das ist etwas, was mir auch Spaß macht, weil ich am Gesamtrahmen der Firma mitarbeiten kann. Deshalb ist das Loyalitätsproblem nicht so groß, weil ich an verschiedenen Stellen in der Firma mein Gesicht zeigen kann. Ich bin nicht nur derjenige, der nachmittags kommt, ich bin schon irgendwie eine öffentliche Person“ (Gesellschafter).

Der Angestellte schafft es im Betrieb nicht nur seine privaten Ansprüche gut umzusetzen, sondern kann dabei seine Vorstellungen bei der Gestaltung seiner Arbeit und Arbeitszeit berücksichtigen. Auf ihn scheint der Druck der ‚Vollzeitkultur‘ nicht so stark einzuwirken wie auf die beiden anderen Gesellschafter/innen, möglicherweise deshalb, weil seine Arbeitszeit um die Vollzeit herum schwankt. Dennoch nimmt auch er Abstriche in seiner privaten Planung in Kauf, wenn das aufgrund betrieblicher Erfordernisse notwendig wird: „Planung kann durch die betriebliche Realität durchbrochen werden, indem Dinge ganz plötzlich ganz dringend werden. Das ist etwa so

wie bei den Selbständigen, die durch den Markt gezwungen werden, Dinge zu tun.“ Ferner trennt er die private Zeit von der Arbeitszeit nicht genau, sondern versucht aus beiden Bereichen Synergieeffekte zu nutzen:

„Die Arbeitszeit ist eigentlich, wenn ich hier bin. Das fängt nicht zu einer bestimmten Uhrzeit an und hört zu einer bestimmten Uhrzeit auf, sondern ist total fließend. Manchmal hat man so Dinge in der Arbeit, mit denen man nicht zufrieden war und die beschäftigen einen dann weiter in der Freizeit. Vorschläge für die Arbeitsabläufe erarbeite ich in der Firma. Manchmal überlege ich mir etwas auf dem Weg nach Hause, aber das ist dann nicht konzentriert, sondern ganz locker. Wenn ich z. B. mir einen Tag frei nahm, an diesem Tag aber ein wichtiges Telefonat führen wollte, dann erledige ich es trotzdem“ (Mitarbeiter).

Die Kompensation des Angestellten beruht auf der Entgrenzung von Privatleben und Arbeit, die durch die „reguläre Arbeitszeit“ eher symbolisch voneinander getrennt sind. Auch für die beiden Gesellschafter/innen sind diese Grenzen durchlässig, bei der Gesellschafterin aufgrund familiärer Verpflichtungen jedoch im geringeren Ausmaß.

2.2 Strategien der komplementären Umsetzung von erweiterten Ansprüchen

Anders als die Vertreter/innen der integrativen Umsetzungsmuster, die die Zeiten, Inhalte und Handlungen aus dem Lebens- und Arbeitsbereich ineinander fließen und zu einem großen Ganzen zusammenschmelzen lassen, orientieren sich die Vertreter/innen der *komplementären* Umsetzungsmuster an den traditionellen zeit- und inhaltsbezogenen Grenzziehungen für Erwerbsarbeit und Privatleben. Diese Bereiche werden von ihnen daher als differente, mit konfligierenden, nicht selten gegensätzlichen Logiken behaftete Sphären wahrgenommen und voneinander getrennt. Für die Strategien der Umsetzung erweiterter Ansprüche sind daher die koordinierenden, synchronisierenden, ergänzenden Mechanismen und Denk- und Handlungsweisen kennzeichnend.

Tabelle 13: Komplementäre Umsetzungsmuster

Komplementäre Umsetzungsmuster	Typische Merkmale	Vertreter/innen / Betriebskontexte
Fokusverlagerung	Optionale Arbeitsgestaltung, Umsetzung erweiterter Ansprüche in Form von lebensphasenbezogener Verlagerung der Aufmerksamkeit von beruflichen auf lebensweltliche Anliegen und vice versa, Trennung von Arbeitszeit und Freizeit, und von erwerbsarbeitsbezogenen und privaten Inhalten und Aufgaben	Hochqualifizierte Angestellte Mittlere KMU's und Großunternehmen
Projektbeteiligung	Optionale Arbeitsgestaltung, Umsetzung erweiterter Ansprüche in Form von Teilnahme an vom Betrieb bereitgestellten Projekten mit sozialer oder ökologischer Ausrichtung, Trennung von Arbeitszeit und Freizeit, und von erwerbsarbeitsbezogenen und privaten Inhalten und Aufgaben	Hochqualifizierte Angestellte Mittlere KMU's und Großunternehmen

Zwei unterschiedliche Varianten können bei der komplementären Anspruchsumsetzung identifiziert werden: Der Wechsel von gewählten Lebensschwerpunkten je

nach Lebensphase, für den eine Aufeinanderfolge von Phasen des beruflichen und des privaten Engagements aufgrund von Familiengründung kennzeichnend ist. Für diese Umsetzungsvariante ist eine befristete Erwerbsarbeitspause bzw. eine umfangreiche Arbeitszeitreduktion (Inanspruchnahme von Teilzeit oder Elternzeit) charakteristisch. Für die zweite Variante sind Umsetzungsstrategien in Form von Inanspruchnahme von betrieblich bereitgestellten Optionen für soziales Engagement typisch, die sich in einer aktiven Beteiligung an betrieblichen Projekten äußern. Zu den Vertreter/innen dieser Muster gehören hochqualifizierte Angestellte, die über optionale Arbeitsgestaltung verfügen (Tab. 13).

2.2.1 Lebensphasenbezogene Focussierung

Alle Vertreter/innen dieses Musters, zu denen fünf Frauen und ein Mann gehören, haben Kinder im betreuungsintensiven Alter. Für sie stehen Ansprüche, die sich aus den familiären Verpflichtungen ergeben, deutlich im Vordergrund. Sie arbeiten als hochqualifizierte Angestellte in den fünf untersuchten KMU's und einem großen Unternehmen. Die Form der Umsetzung der erweiterten Ansprüche lässt sich als eine biographisch orientierte und lebensphasenbezogene Verlagerung von Lebensschwerpunkten oder Focussierung bezeichnen.

Die typische Art und Weise der Umsetzung der familiären Ansprüche, die durch die fünf im Familienkontext und mit einem (Ehe)Partner zusammen lebenden Frauen vorgenommen wird, bildet die klassische ‚Babypause‘ ab: Diese Frauen beanspruchen den Erziehungsurlaub bzw. die Elternzeit und bleiben nach der Geburt des Kindes zunächst zuhause. Während dieser Zeit widmen sie sich ganz der Kinderbetreuung sowie Haushaltsführung und tragen dafür die gesamte Verantwortung. Nach der befristeten Unterbrechung, die in der Regel zwischen einem und drei Jahren schwankt, kehren diese Frauen zurück zu ihrem Arbeitsplatz und arbeiten in Teilzeit. Das Erwerbsverhalten ihrer (Ehe)Partner wird durch die veränderte Familienkonstellation und gestiegene Familienverpflichtungen wenig tangiert.

Die Dauer der Erwerbsunterbrechung und das Arbeitszeitvolumen nach dem Wiedereinstieg ins Berufsleben kann aber erheblich schwanken: In einem Fall hat eine Angestellte, die als berufliche Quereinsteigerin inzwischen seit mehreren Jahren wieder berufstätig ist, für mehr als ein Jahrzehnt ihren Beruf den Familienbelangen „geopfert“. Sie hat neben der Kinderbetreuung und dem Haushalt die Pflege eines Familienangehörigen übernommen. Nachdem ihre Kinder größer wurden, hat die Angestellte gelegentlich einige Aushilfsjobs verrichtet, um von „Zuhause wegzukommen und mal auch was anderes zu tun“. Nach dieser Familienphase beschloss sie, etwas für „sich selbst zu machen“ und fing als Angestellte halbtags zu arbeiten an. Seitdem wird für sie die berufliche Selbstverwirklichung zunehmend wichtiger:

„Ich wollte einfach die Herausforderung annehmen. Das war mir wichtig, das auszuprobieren, als ich diese Stelle angeboten bekam. In meinem alten Beruf wollte ich eigentlich nicht mehr arbeiten, weil in dem Job die Zeiten ziemlich unflexibel sind. Durch die Tätigkeit in der Bücherei konnte ich mein Horizont erweitern und feststellen, dass ich auch was anderes kann. Ich hatte

damals einen Orientierungskurs für Frauen gemacht, die wieder ins Berufsleben einsteigen wollten. Das hat mir sehr gut gefallen und ich habe sehr viel über mich nachgedacht und bin zu dem Schluss gekommen, dass meine Kinder eigentlich alt genug sind. Ich wollte es probieren, auch wenn es zu Anfang viel Kraft gekostet hat. Die Arbeit, das ist aber wirklich mein Ding, das nur mir gehört und das ist mir wichtig! Ich mache viel für meine Familie und ich habe meinen Großvater gepflegt in diesen zehn Jahren, während ich zuhause war. Ich habe so viel für andere getan und jetzt mache ich was für mich!“ (Angestellte).

Einen weiteren Grund über eine neue Schwerpunktsetzung im Leben nachzudenken, sieht die Angestellte in dem Umstand, dass ihre Kinder einmal erwachsen werden und das Elternhaus verlassen:

„Deshalb ist es mir wichtig, das hier durchzuziehen. Die Kinder werden halt größer und Mama ist nicht mehr angesagt, was normal ist. Und ich muss zusehen, dass ich etwas habe und die Welt für mich nicht zusammenbricht, wenn mich die Kinder nicht mehr brauchen“ (Angestellte).

Da sie mit keiner Unterstützung bei der Hausarbeit und Kinderbetreuung seitens ihres Ehepartners rechnen kann, der in einem starren Arbeitszeitsystem arbeitet, bilden die großzügigen Handlungsspielräume und die zeitliche Flexibilität, über die sie in ihrem Betrieb verfügen kann, einen wesentlichen Anreiz für den Entschluss, ihre hohen Familienansprüche neben dem Berufsleben umsetzen:

„Die Arbeitszeiten meines Mannes sind sehr starr. Er kann z. B nicht zuhause bleiben, wenn mit den Kindern mal was ist oder spontan einen Tag frei bekommen, oder eine Woche Urlaub. Das ist einfach unmöglich. Deshalb könnte ich nicht in einem Betrieb mit ganz starren Strukturen arbeiten und genieße das hier schon, dass ich flexibel sein kann. Mit Kindern kann immer etwas sein, deshalb muss ich wissen, dass ich in solchen Fällen improvisieren kann, im schlimmsten Fall aus dem Betrieb kurz weg kann“ (Angestellte).

Davon, dass die Focussierung auf die Erwerbstätigkeit dauerhaft ist, zeugt die vor kurzem vorgenommene Arbeitszeitverlängerung: „Ich habe hier mit einer halben Stelle angefangen und jetzt ist es eine Dreiviertelstelle geworden: zwei volle Tage und drei halbe, weil zur Zeit so viel Arbeit da ist, dass diese in vier Stunden nicht mehr zu schaffen ist“. Diese Arbeitszeitverlängerung hat, obwohl mit den Familienmitgliedern vorher abgesprochen, zu Problemen und Konflikten geführt, da die beiden Kinder auf ihre Mutter, die früher immer anwesend war, nur sehr ungern verzichten.

„Erst mal gefällt es den Kindern nicht, dass ich an zwei Tagen nachmittags nicht da bin. Obwohl ich hier um die Ecke wohne und in nur zwei Minuten da bin und ich gehe mittags nach Hause. Dadurch, dass es hier so gut ist, zu arbeiten, kann ich meine Pause so legen, dass ich sie mittags in Empfang nehmen kann. Das ist mir wichtig, dass jemand für sie da ist, bei dem sie erst mal ihre Freude oder ihren Frust abladen können. Aber sie halten sich natürlich nicht an die Abmachungen, die wir so treffen. Wenn ich dann wieder zuhause bin, da sind auch Konflikte vorprogrammiert. Aber das ist nicht so, dass das irgendwelche Schlüsselkinder sind“ (Angestellte).

Haben die Vertreter/innen der integrativen Umsetzungsmuster die zeitliche Flexibilität dafür genutzt, die Lebens- und Arbeitsabläufe zu vermischen, verwendet die Angestellte sie dazu, Privatleben und Arbeit voneinander zu trennen: „Zwar kann ich nicht gleich abschalten, wenn ich nach Hause komme, aber Zuhause ist Zuhause.“

In den weiteren drei Fällen setzen die hochqualifizierten Angestellten ihre erweiterten Familienansprüche um, indem sie die gesetzlich festgelegte Zeit für Erziehungsurlaub oder Elternzeit nutzen. Oder sie verkürzen ihre Erwerbspause und steigen bei-

spielsweise schon nach einem Jahr sukzessive, d. h. stundenweise im Betrieb wieder ein bzw. sie arbeiten von Zuhause aus. Die Arbeitszeiten, die sich nach der Erwerbsunterbrechung bei ihnen einpendeln, liegen im Bereich der klassischen Halbtags-tätigkeit. Meist ist die Wahl dieser Arbeitszeitform in den vorhandenen Betreuungsmöglichkeiten begründet, also in den Servicezeiten öffentlicher Betreuungseinrichtungen (Kindergärten oder Schulen). Vor allem in den ländlichen Gebieten, aber auch in manchen kommunalen Einrichtungen sind die Servicezeiten von Kindergärten und Schulen noch immer an der Vormittags-Teilzeit orientiert. Für die Frauen, die auf die Fremdbetreuung angewiesen sind, wird es daher problematisch, die Kinderbetreuung zu organisieren, wenn sie länger arbeiten wollen. Daher werden soziale Netzwerke zum Füllen von Betreuungslücken genutzt.

Eine weitere Gesprächspartnerin, die die Focussierung als Umsetzungsstrategie praktiziert, ist die Marketingmitarbeiterin, die seit vielen Jahren berufstätig ist. Bis sie Mutter wurde, verlief ihr Leben vorwiegend berufsorientiert. Nach dem Studium der Marketingkommunikation absolvierte sie mehrere Traineeprogramme und Volontariate in verschiedenen PR-Agenturen und war in einem Buchverlag für das Handelsmarketing verantwortlich. Danach fing sie als Managerin der Marketingabteilung in ihrem jetzigen Unternehmen an. Mit der Umsetzung ihrer familialen Ansprüche in Form von Erwerbsunterbrechung und anschließender Teilzeittätigkeit ging der Verlust des verantwortungsvollen Postens als Managerin einher, den sie jedoch bereitwillig in Kauf nahm:

„Ich wusste es von vornherein und akzeptiere das, dass ich nach dem Erziehungsurlaub keine Position mehr mit Personalverantwortung bekleiden werde. Das ist aber eine Sache, die für mich in Ordnung ist, weil ich einen anderen Lebensmittelpunkt habe und mir ist genau so wichtig, hier dabei zu sein, wenn ich das auch in Kauf nehmen muss, dass das in der früheren Form einfach nicht funktionieren kann. Vielleicht später mal, wenn ich tageweise noch draufsetze. Aber jetzt ist es einfach so, dass ich kleine Kinder habe, die mir sehr wichtig sind und so lange sie so klein sind und viel Betreuung erfordern, will ich sie ihnen natürlich auch geben. Wenn sie älter werden, werden sie auch selbständiger“ (Marketingmitarbeiterin).

Die Anspruchsumsetzung im Unternehmen verlief unproblematisch. Sie hat dem Geschäftsführer angekündigt, dass sie ein Kind erwartet und nach der Geburt weniger arbeiten möchte:

„Das hat mir der damalige Geschäftsführer auch ermöglicht. Ich konnte mir das damals aussuchen und entschied mich für halbtags und zwei volle Tage, weil sich das besser rechnet und darauf ist man im Unternehmen eingegangen. Das ist vertraglich auch so fixiert“ (Marketingmitarbeiterin).

Kurz darauf hat sie ein zweites Kind bekommen, setzte etwa anderthalb Jahre aus und als sie zurückkam, arbeitete sie zu den vereinbarten Konditionen weiter, „was mir ganz gut passt, weil mehr wäre gar nicht möglich. Damit ist halt die Obergrenze erreicht, solange sie so klein sind.“

Ihre Arbeitszeiten sind an die Öffnungszeiten der Kita und der Verlässlichen Grundschule angepasst. Die Zeitlücke in der Betreuung, die an den „vollen Tagen“ entsteht, füllt ihre Mutter aus. Auf die Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch

ihren beruflich sehr engagierten Mann kann sie nicht rechnen. Sein wöchentlicher Anteil an der Kinderbetreuung beschränkt sich auf das allabendliche Zu-Bett-Bringen und etwaige Aktivitäten mit den Kindern am Wochenende. Die Aufgaben- und Rollenverteilung wurde von dem Paar retraditionalisiert, das vor der Familiengründung eine egalitär orientierte Partnerschaft führte, in der sich beide Partner/innen ihrer beruflichen Karriere widmen konnten.

Die lebensphasenbezogene Focussierung kann ebenfalls am Beispiel der Mitarbeiterin der Eventabteilung eines weiteren KMU verdeutlicht werden. Sie hat schon ihre Ausbildung in diesem Unternehmen absolviert und ist mit Erwerbsunterbrechungen inzwischen seit über zwanzig Jahren in diversen Unternehmensbereichen tätig gewesen. Die lange Betriebszugehörigkeit ist in ihrer großen Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und einer interessanten, eigenständigen und verantwortungsvollen Arbeit begründet. Auch sie hat nach der Familiengründung aufgrund der betrieblichen Umsetzung ihrer gewachsenen Ansprüche in Form von Erwerbsunterbrechung mit anschließender Teilzeit einen Verantwortungsverlust hinsichtlich ihrer Position hinnehmen müssen. Zwar konnte sie nach dem Erziehungsurlaub wieder in der Eventabteilung arbeiten. Ihr neuer Aufgabenzuschnitt war jedoch nicht mehr so anspruchsvoll wie zuvor: „Diese Stelle habe ich ausgefüllt, bevor ich schwanger geworden bin und ein paar Jahre Pause eingelegt hatte. Danach kam ich halbtags in die Eventabteilung. Es war absolut ok so und ist es bis heute noch. Ich bin manchmal sogar sehr froh, dass ich die Verantwortung nicht mehr habe.“ Für die Mitarbeiterin scheint der Verantwortungsverlust gerechtfertigt zu sein. Sie selbst hält ihre früheren Aufgabenfelder auf der Basis der Teilzeit für nicht bewältigbar, da sie dafür auch nachmittags erreichbar sein müsste, was mit ihrer Arbeitszeitpräferenz, vormittags in Teilzeit zu arbeiten, schlecht vereinbar ist:

„Ich kann als Teilzeitkraft nicht alles machen, von der Verantwortung her nicht, das geht nicht. Wir haben da einen Weg gefunden, die Arbeitsbereiche, die ich übernommen habe, so kombiniert, dass das halt in vier, fünf Stunden am Vormittag zu schaffen ist, wo ich dann nachmittags nicht unbedingt erreichbar sein muss. Das wechselt dann auch immer und wird deshalb nicht zu eintönig. Ich bekomme immer verschiedene Aufgaben, je nachdem was gerade anfällt“ (Mitarbeiterin).

Die Angestellte ist alleinerziehend und wohnt in einer Gemeinde, die sehr gute Kinderbetreuungsmöglichkeiten bietet: eine Kindergartenplatzgarantie und eine garantierte Hortbetreuung von der ersten bis zur vierten Klasse. Die Betreuungszeiten sind gestaffelt. „Für mich hatte sich nie die Frage gestellt: Was mache ich mit meinen Kindern?“

Während des Erziehungsurlaubs hielt sie den Kontakt zum Betrieb aufrecht und fing nach zweieinhalb Jahren Pause an, wieder im Umfang von 20 Stunden zu arbei-

ten.⁷⁵ Ihre wöchentliche Arbeitszeit ist ausreichend, um ihr Arbeitspensum zu bewältigen. Da die Betreuungszeiten recht flexibel sind, kann die Angestellte oft eine halbe Stunde länger bleiben. Ihre zeitliche Flexibilität ermöglicht ihr auch ab und zu wegen der Kinder spontan zuhause zu bleiben oder später zu kommen, wenn sie für die Zeit eine Vertretung findet, was im Betrieb unproblematisch geregelt werden kann:

„Ich habe hier die Möglichkeit, sehr flexibel zu arbeiten. Ich muss nicht unbedingt vormittags arbeiten. Wann ich die Arbeit erledige, bleibt mir überlassen. Hauptsache ich erledige sie. Da gab es nie Probleme“ (Mitarbeiterin).

Sie verfügt zwar über hohe subjektive Zeitsouveränität, setzt ihrer Flexibilität jedoch ganz klare Grenzen, indem sie den Lebens- und Arbeitsbereich strikt voneinander trennt: „Ich möchte auf gar keinen Fall von zuhause aus arbeiten. Ich lasse auch die Arbeit hier und nehme sie nicht mit im Kopf nach Hause.“

Ähnlich gelagert ist auch der Fall einer Mitarbeiterin der Exportlogistikabteilung, die seit gut 15 Jahren als Industriekauffrau arbeitet. Die Angestellte hat eine zwölfjährige Tochter und ist inzwischen alleinerziehend. Sie arbeitet in Teilzeit. Vor der Geburt ihrer Tochter hat sie in Vollzeit gearbeitet und eine verantwortungsvolle Position bekleidet, die sie nach der Rückkehr in den Betrieb nicht wieder erhielt: „Man hat mir dann den Bereich weggenommen, weil man der Meinung war, dass er auf einer halben Stelle nicht zu leisten ist.“ Sie hält das für nicht gerechtfertigt und ist der Meinung, dass sie ihre alten Aufgaben durchaus in Teilzeit bewältigen kann, da die Geschäfte in diesem Bereich nicht kontinuierlich sind. Daher war sie über den Verantwortungsverlust sehr enttäuscht. Inzwischen bekleidet sie aber eine Position, mit der sie zufrieden ist, da sie selbstständig und zeitlich flexibel arbeiten kann.

Es war für die Angestellte unproblematisch, die Formalitäten für den Erziehungsurlaub im Unternehmen zu regeln. Sie hatte damals nur ein Jahr eingereicht, weil sie auf jeden Fall wieder arbeiten wollte. Bereits nach zehn Monaten fing sie an, stundenweise zu arbeiten. Es waren zunächst zehn Stunden in der Woche, verteilt auf zwei Tage. Die Angestellte hat zunächst Tätigkeiten erledigt, die nicht so dringlich waren und anschließend eine Urlaubsvertretung übernommen, bevor sie anfang, Teilzeit zu arbeiten. Sie arbeitete mittags zwischen 11 und 15 Uhr und während dieser Zeit haben ihre Eltern die Kinderbetreuung übernommen:

„Meiner Tochter fiel das eigentlich gar nicht auf, dass ich nicht da war, weil sie von 12 bis 15 geschlafen hat. Der Betrieb hat das sehr gut mitgemacht, dass ich arbeiten konnte, wie mir das passte“ (Mitarbeiterin).

Die Angestellte war sehr froh, dass sie langsam wieder „reinrutschen“ und in der gleichen Abteilung arbeiten konnte, da damals der Anspruch auf den Erhalt des Arbeitsplatzes gesetzlich noch nicht gesichert war. Auf die Möglichkeit einer vorzeiti-

⁷⁵ Auch nach der zweiten Schwangerschaft hat das Unternehmen einen Arbeitsplatz für sie bereitgehalten, obwohl man im Hause nicht „besonders glücklich“ über den weiteren Arbeitsausfall war: „Das war nicht gut. Ich konnte damals sehr froh sein, dass ich eine Halbtagsstelle bekommen habe, weil das damals noch nicht üblich war hier im Haus, mehrere Kinder nacheinander zu bekommen und das war ein wenig ungut gelaufen und war von meiner Seite nicht so beabsichtigt.“

gen Rückkehr wurde sie durch ihren Vorgesetzten aufmerksam gemacht – den gegenwärtigen Geschäftsführer – der zu dieser Zeit die Exportabteilung leitete. Als ihre Tochter den Kindergarten besuchte, teilte sie sich die Betreuungsaufgaben mit ihrem Lebensgefährten, der das Kind zum Kindergarten brachte. Da sie zu diesem Zeitpunkt anfang, in Teilzeit zu arbeiten und einen langen Anfahrtsweg zum Kindergarten hatte, stellten die Öffnungszeiten der Kita eine hohe zeitliche Anforderung dar: „Ich musste Punkt halb zwölf alles liegen lassen und das Kind abholen.“ Inzwischen besucht ihre Tochter ein Gymnasium, weshalb sie erst gegen 14 Uhr zuhause ist, was zu einer erheblichen Verminderung von Stress und Zeitdruck geführt hat. Weil die Mitarbeiterin inzwischen nicht mehr so viele Betreuungsaufgaben wahrnehmen muss, würde sie ihre Arbeitszeit am liebsten verlängern und sich mehr auf ihre berufliche Entwicklung konzentrieren:

„Ich würde gern meine Arbeitszeit aufstocken, aber aufgrund der geschäftlichen Situation ist das im Moment leider nicht möglich. Ich habe das meinen Chef schon angetragen, weil ich als Alleinerziehende mehr Geld gut gebrauchen kann. Meine Tochter wird auch immer älter und braucht mich nicht mehr so sehr. Wenn ich die Arbeitszeit auf 24 Stunden aufstocken würde, könnte ich das immer noch gut vereinbaren“ (Mitarbeiterin).

Die graphische Designerin arbeitet seit einigen Jahren als Angestellte in einem kleinen KMU. Sie ist alleinerziehend und hat einen zwölfjährigen Sohn. Nach dem Erziehungsurlaub war sie zunächst gezwungen, ihren Beruf als Werbephoto-graphin aufzugeben, da sie die Arbeit mit der Kinderbetreuung nicht vereinbaren konnte. In ihrem jetzigen Betrieb kommt ihr eine großzügige Familienvereinbarung zugute, aufgrund derer sie regulär unter 30 Stunden wöchentlich arbeiten kann. Sie kann auch flexibel auf Veränderungen in der Lebenssituation reagieren:

„Ich finde es wichtig, dass er [der Sohn, Anm. d. A.] einen Ansprechpartner hat, wenn er nach Hause kommt. Und das kann ich hier sehr gut regeln, weil ich im Grunde anfangen kann, wenn ich möchte. Wir gehen morgens zusammen aus dem Haus und ich bin maximal eine Viertelstunde nach ihm daheim. Und wenn mal eben etwas zwischendrin ist, z. B. in den Ferien, wenn ich nicht frei nehmen kann oder keinen Urlaub habe oder er zu falscher Zeit bei seinem Vater ist, dann habe ich die Möglichkeit, ihn eben mit hierher zu bringen. Er findet es ganz toll, hier mit dabei zu sein und bei der Arbeit zuzusehen“ (Graphikerin).

Die vorangestellten Fallbeispiele verdeutlichen, dass zwar in allen Fällen eine betriebliche Umsetzung familialer Ansprüche problemlos vonstatten ging, dennoch mussten die hochqualifizierten Frauen dafür erhebliche berufliche Einbußen in Kauf nehmen. In allen Fällen bedeutete die Umsetzung erweiterter Ansprüche (Erwerbsunterbrechung, Arbeitszeitverkürzung) einen betrieblichen Verantwortungs- und Statusverlust. Von derartigen Konsequenzen der Anspruchsumsetzung berichtet auch der einzige männliche Vertreter dieses Umsetzungsmusters, der als Angestellter in einem Großunternehmen beschäftigt ist. Er hat kurze Zeit nach seinem Ingenieursstudium die Tätigkeit als Entwicklungsingenieur aufgenommen und arbeitet seit 14 Jahren projektorientiert im Entwicklungsbereich. Er lebt in einer Partnerschaft, hat zwei Kinder und arbeitet seit dreieinhalb Jahren in Elternteilzeit, d. h. 30 Stunden in der Woche. Die Partnerschaft weist auch nach der Familiengründung eine eher egalitäre Rollenverteilung auf und eine gerechte Aufgabenverteilung nach der Geburt war von

vornherein geplant: Die Mutter unterbrach ihre Erwerbstätigkeit nach der Geburt für kurze Zeit und ging anschließend wieder arbeiten. Im Gegenzug engagierte sich der Vater stärker. Um kompatible Arbeitszeiten zu finden, hat das Paar zunächst mit verschiedenen Zeitplänen experimentiert:

„Meine Partnerin hat damals mit zehn Wochenstunden angefangen und die wurden in ihrem Betrieb sehr flexibel gehandhabt, also mit Wochenendarbeit verbunden oder kurzfristig ein oder zwei Tage voll gearbeitet und dann drei Wochen lang gar nicht, was sich letztendlich als bisschen schwierig herausgestellt hat. Ja gut, ich bin zwar bei uns relativ flexibel, aber gerade, wenn sie in der Woche zwei volle Tage arbeiten musste, war das für mich ein wenig schwierig unter einen Hut zu bringen. Deshalb haben wir dann geschaut, dass sie einen regelmäßigen Job bekommt, damit wir besser planen konnten, wie wir unsere Jobs und die Kinder unter einen Hut bekommen, was dann in der halben Stelle bei beiden geendet hatte“ (Entwicklungsingenieur).

Ein halbes Jahr nach der Geburt der ersten Tochter hat der Entwicklungsingenieur also zunächst seine Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert, weil seine Lebensgefährtin ebenfalls eine halbe Stelle hatte. Seit der Geburt der zweiten Tochter ist er für das Familieneinkommen allein verantwortlich, da der Zeitvertrag seiner Partnerin ausgelaufen ist, und sie bisher noch keine neue Stelle gefunden hat. Damit das Einkommen für die Familie ausreicht, musste er seine Arbeitszeit wieder aufstocken. Findet die Partnerin einen neuen Arbeitsplatz in Teilzeit, wird das Paar die Zeitaufteilung neu aushandeln.

Diese Art und Weise der Umsetzung familialer Ansprüche ist vor dem Hintergrund egalitärer partnerschaftlicher Strukturen, aber vor allem aufgrund der zeitlichen Flexibilität, die das Unternehmen des Entwicklungsingenieurs ihm bietet, möglich: „Weil das Unternehmen einem da relativ gut entgegenkommt und mit unserem Gehalt ist das auch erst möglich, sich das zu leisten.“ Aufgrund der subjektiven Handlungsspielräume des Angestellten war das Paar zu keinem Zeitpunkt auf eine Fremdbetreuung angewiesen und konnte die hohen Familienansprüche selbst realisieren.

„Man bezahlt viel Geld für die Betreuung vor allem bei kleinen Kindern. Da überlegt man sich schon, ob man irgendwo 20 Stunden arbeiten geht, um davon 200 Euro zu behalten. So viel Spaß macht doch das Arbeiten auch nicht. Diese Gedanken waren bei uns auch da, aber primär wollen wir beide das Aufwachsen von unseren Töchtern mitbekommen. Wir konnten uns nicht vorstellen, unser Kind mit sechs Monaten ganzen Tag auf Dauer wegzugeben. Einen Tag ging sie zu guten Bekannten, bei denen wir ein gutes Gefühl hatten, aber den ganzen Tag in die Krippe?! Ich glaube nicht, dass das den Kindern schadet, wir wollten das halt beide nicht, das kam für uns nicht in Frage und daher haben wir versucht, das anders zu lösen“ (Entwicklungsingenieur).

Aufgrund der Arbeitszeitreduktion kann sich der Angestellte an der Kinderbetreuung und Hausarbeit in einem hohen Maße beteiligen, wenn auch nicht ganz so stark, wie zu der Zeit, als beide Partner/innen halbtags gearbeitet haben: „Wir haben das so aufgeteilt, dass jeder zwei Tage die Kleine hatte und zwei Tage gearbeitet hatte. Ein Tag war sie komplett außer Haus. Jetzt mache ich das so, wie es in meiner Freizeit möglich ist, aber der Haushalt wird hauptsächlich von meiner Partnerin bewältigt.“

Die formale Durchsetzung der Elternzeit gestaltete sich für den Entwicklungsingenieur problemlos, da das Unternehmen Familienbelange mit vielen Maßnahmen offiziell unterstützt. Zwar sind familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb eher an Frau-

en gerichtet, dennoch war es auch für ihn als Mann kein Problem, diese Optionen zu beanspruchen. Ganz ohne Reibungsverluste ging die Umsetzung jedoch nicht vonstatten: Zum einem musste der Angestellte damit rechnen, dass sich seine Karrieremöglichkeiten deutlich verschlechtern. Zum anderen hat die Arbeitszeitreduktion zu einer Leistungsverdichtung sowohl für ihn als auch für sein gesamtes Projektteam geführt.

„Die Tatsache, dass das nicht gerade Karriere fördernd ist, das wurde mir schon vermittelt. Das ist letztendlich klar, das war mir damals klar und von den Vorgesetzten sicherlich auch so gesagt, dass ich dann mit den entsprechenden Konsequenzen leben muss. Die Zeit, die ich weniger arbeite, die wird nicht ausgeglichen, dafür wird kein anderer Mitarbeiter eingestellt. Ich muss sehen, wie ich mit der limitierten Zeit zurechtkomme, bzw. mein Chef muss sehen, wer in der Gruppe meine Arbeit mit übernehmen kann. Das ist natürlich für so eine Gruppe nicht förderlich, weil die Zeit einfach fehlt. Eine Kollegin ist ebenfalls in Elternzeit. Das heißt, wir haben zwei Mitarbeiter, die 30 Stunden arbeiten. Dann fehlen für das gesamte Team jeweils 8 Stunden und interner Wechsel auf eine andere Stelle ist genauso schwierig, weil kein Vorgesetzter jemanden haben will, der keine Vollzeit arbeitet“ (Entwicklungingenieur).

Die Arbeitssituation im Team hat sich etwas entspannt, seitdem er seine Arbeitszeit auf 30 Stunden verlängert hatte: „Als ich 20 Stundenwoche hatte, war das noch extremer. Ich habe versucht, meine Arbeit in der viel kürzeren Zeit zu erledigen, was natürlich nicht durchführbar ist. Und es hat lange Zeit gedauert, dass es in Maßnahmen innerhalb der Gruppe geendet hat, von der Teile meiner Aufgaben dann übernommen wurden.“

Die Vollzeitskultur und die immer dünnere Personaldecke führen dazu, dass die betrieblichen Optionen, Familienansprüche umzusetzen, zwar formal gesichert sind. Dennoch ist eine betriebliche Umsetzung nicht für alle Beschäftigten gleich praktikabel. Das Arbeitsvolumen in den Projektgruppen bleibt auf gleichem Niveau, während die Gruppen selbst immer kleiner werden. Geht ein Teammitglied zusätzlich in Teilzeit, vermehrt das den Zeitdruck, da das Arbeitsvolumen kaum bewältigt werden kann. Mit dem Personalabbau, der in den letzten Jahren vorgenommen wurde, geht eine Verschlechterung der Umsetzungsoptionen einher, die nicht zum propagierten Diversity-Programm passt.

„Das hat sich schon zugespitzt in den letzten ein, zwei Jahren. Als ich vor 3 ½ Jahren mit der Teilzeit angefangen habe, da waren die Möglichkeiten besser, die Arbeit innerhalb der Gruppe zu verschieben. Inzwischen gibt es keine Kollegen mehr, die Arbeiten übernehmen können, weil wir von sechs Mitarbeitern in der Gruppe nur noch drei sind und nicht unbedingt weniger Arbeit haben. Und ich denke, dass das in anderen Abteilungen ähnlich ist, dass zu wenig Mitarbeiter für die Arbeit da sind, die anfällt“ (Entwicklungingenieur).

Trotz des ausgesprochen familienbetonten Diversity-Managements fällt es aufgrund dieser Arbeitsbedingungen insbesondere den männlichen Beschäftigten nicht leicht, Familienansprüche im Betrieb umzusetzen. Zwar kann die Beanspruchung der Elternzeit durch die Vorgesetzten nicht verweigert werden, dennoch verhindert allein der Umstand, dass mit der eigenen Anspruchsumsetzung den Teamkolleg/innen mehr Arbeit zufällt, in vielen Fällen eine betriebliche Umsetzung. Das konterkariert aber die Diversity-Zielsetzung, mit Unterstützung des Familienengagements neue Kompe-

tenzen und Fertigkeiten in den Betrieb zu holen, die Väter aufgrund ihrer familienbezogenen Erfahrungen erwerben.

„Der Diversity-Gedanke ist sicherlich nicht konsequent zu Ende gedacht. Ich denke, das Diversity-Thema soll eher langfristige Effekte zeigen. Kurzfristig ist es einfach so, dass da ein Manager ist, der sein Programm abliefern muss und dafür braucht er eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern. Wenn ich überlege, dass ich zuhause beweglicher und ausgeglichener und in der Arbeit anschließend effektiver bin und hier Eigenschaften reinbringe, die ich im Arbeitsalltag so nicht erwerben kann wie bei meinen Kindern, das hilft mir kurzfristig nicht großartig weiter. Ich arbeite zwar effektiver, aber dafür fehlen mir die Stunden, die ich bei meinen Kindern verbringe. Und mein Chef will vielleicht gerade in der Zeit, in der ich nicht da bin, etwas wissen und merkt: ‚der ist nicht da, wer macht jetzt diese Arbeit?‘ Wenn ich nicht da bin, bin ich nicht da. Wenn ich die vier Tage effektiv und zufrieden vor mir her arbeite, das sieht man nicht an dem Montag, an dem ich nicht da bin. Wir haben jetzt kurzfristig kritische finanzielle Ziele zu erfüllen, da guckt leider keiner, wieso langfristig Mitarbeiter motiviert werden und langfristig Verbesserung des Arbeitsklimas und der Effektivität und Arbeitszufriedenheit stattfinden soll. Das sind zwei verschiedene Abteilungen: In einer sitzt einer von Diversity und versucht Fortschritte zu erzielen und woanders versucht jemand Gelder einzusparen“ (Entwicklungsingenieur).

Der Entwicklungsingenieur kann im Betrieb zwar seine Ansprüche realisieren, er muss dafür jedoch berufliche Nachteile, Leistungsverdichtung und Zeitdruck in Kauf nehmen. Er arbeitet selten von Zuhause aus und nimmt eine konsequente Trennung von Privatleben und Erwerbsarbeit vor: „Wenn ich aus dem Tor hier gehe, lasse ich meine Arbeit hier.“

2.2.2 Projektengagement im Betrieb

Bei den neun Vertreter/innen des Umsetzungsmusters „Projektengagement im Betrieb“ handelt es sich um hochqualifizierte Angestellte, fünf Frauen und vier Männer, die sich in ihren Unternehmen an betrieblich organisierten und durchgeführten sozialen und ökologischen Projekten beteiligen. Ein Teil von ihnen (fünf Angestellte) hat sich nach Feierabend schon früher privat in verschiedenen Organisationen und Projekten engagiert oder Spenden für bedürftige Kinder und Jugendliche organisiert. Diese Angestellten haben jedoch meist infolge der Familiengründung dieses Engagement reduziert oder auch vollständig aufgegeben. Deshalb nutzen sie die betrieblichen Möglichkeiten zur Projektteilnahme, um sich wieder sozial zu engagieren. Vier Angestellte haben sich bis zu ihrer Teilnahme an den betrieblichen Projekten weder sozial noch ökologisch engagiert. Sie finden jedoch die Möglichkeit geeignet, „etwas Gutes zu tun“ und selbst bürgerschaftlich aktiv zu werden. Die betrieblichen Projekte nehmen sie außerdem als Abwechslung im Betriebsalltag und als Form der Geselligkeit wahr.

Alle Gesprächspartner/innen, die an den betrieblichen Projekten partizipieren, nehmen dafür die betriebliche Freistellung in Anspruch, die von den Unternehmen im Umfang zwischen einem und mehreren Tagen freiwillig angeboten wird. Für die Projektteilnahme wird jedoch auch individuelle Freizeit eingesetzt. In einer Großorganisation beispielsweise verwendeten einige der Beschäftigten ihre Urlaubstage oder Überstunden für die Projekte, bis sie die betriebliche Freistellungsoption nutzen konn-

ten. Die Organisation der Teilnahme müssen die Angestellten allerdings individuell vornehmen, indem sie sich die Freiräume für die Teilnahme herausarbeiten. Da Arbeit naturgemäß auch an den Projekttagen anfällt, muss sie nach Möglichkeiten ‚vor- und/oder nachgeholt‘ werden. In den Abteilungen mit wenig Kund/innenverkehr ist es häufig ausreichend, eine telefonische Vertretung zu organisieren, die in der Regel von den nicht teilnehmenden Kolleg/innen bereitwillig übernommen wird. In den Sachgebieten, in denen die Durchführung und Betreuung öffentlicher Baustellen anfallen, wird die Arbeit im Vorfeld geplant und die unaufschiebbaren Arbeitsaufgaben an Teammitglieder delegiert, die eine Projektteilnahme für sich selbst nicht in Erwägung gezogen haben:

„Während meiner Abwesenheit, es war nur ein Tag, war mein Kollege so freundlich, den Telefondienst zu übernehmen und die restliche Arbeit ist halt liegen geblieben“ (Sachbearbeiterin).

Mit den Projekterfahrungen steigt offenbar die individuelle Bereitschaft, sich erneut zu engagieren. Zumindest schaffen es die projektaktiven Beschäftigten, sich mehrfach an verschiedenen Projekten zu beteiligen, wenn die Arbeitssituation dies zulässt. Jedoch ist es ihnen nicht immer gelungen, eine Projektteilnahme zu realisieren. Vor allem ein hohes Arbeitspensum und Personalknappheit führen zur Anhäufung von Überstunden und können sich als Barriere für eine Beteiligung erweisen.

Infolge der Projektteilnahme haben drei projektaktive Beschäftigte selbst kleine Projekte organisiert, die nicht im Rahmen der betrieblichen Freistellung erfolgt sind, sondern teils während der Arbeitszeit, teils nach Feierabend oder an Wochenenden durchgeführt wurden. Der Projektzuschnitt entsprach dann den beruflichen Kompetenzen und privaten Fertigkeiten: Beispielsweise haben Beschäftigte mit Ausbildungsverantwortung ihre fachlichen Kompetenzen als Bewerbungstrainer in einem Jugendheim angeboten:

„Wir haben die Heimleitung gefragt, ob sie jemanden im Alter haben, der sich bald bewerben muss. Sie hatten Bedarf, also haben wir uns mit den Jugendlichen zusammengesetzt und vier Stunden Bewerbungstraining gemacht. Wir kommen ja aus dem Bereich, also haben wir ihnen ordentlich was erzählt und mit denen trainiert“ (Ausbildungsleiter).

Von einzelnen Mitarbeiter/innen wurden ferner alleinverantwortlich kleine soziale Projekte organisiert, deren Durchführung eine langfristige Planung erforderte: „Letztes Jahr habe ich im Rahmen einer Adventskalenderaktion 24 Bilder im Intranet zum Kauf angeboten. Der Erlös ist dann einem gemeinnützigen Verein zugute gekommen“ (Ausbildungsleiter). Ein Teil der Projektvorbereitung erfolgte dabei während der Arbeitszeit wie z. B. die Materialbeschaffung für die Bilder, was von den Vorgesetzten toleriert wurde: „Sie haben mich gelassen. Auch hat keiner gesagt, du musst jetzt aber deine Arbeitszeit machen.“ In der Regel wird die Teilnahme durch die Vorgesetzten unterstützt, vorwiegend wenn sie die Projekte befürworten und sich selbst an ihnen beteiligen. Freilich können sich auch Vorgesetzte für eine Projektbeteiligung als hinderlich erweisen: „Es gibt in unserem starren System auch andere Vorgesetzte, die eine Bescheinigung und Stundennachweise brauchen oder die Teilnahme aus irgendwelchen Gründen verweigern“ (Ausbildungsleiter).

Drei Beschäftigte, die zuvor weder beruflich noch privat soziales Engagement geleistet haben, konnten schon durch eine einmalige Projektteilnahme für soziale Problemstellungen sensibilisiert werden und haben sich aufgrund dieser Projekterfahrungen vorgenommen, mehr soziales Engagement in ihrer Freizeit zu leisten. Zwei von ihnen haben diesen Anspruch bereits umgesetzt und einer plant, diesen Vorsatz während der Altersteilzeit zu realisieren:

„Ich habe das Glück, bald in die Altersteilzeit zu gehen, und habe dann Zeit genug. Von daher wäre das für mich kein Problem, so was anzuleiern, im Kindergarten oder sonst wo zu streichen oder zu reparieren. Da hätte ich auch Lust zu. Für mich war das eine schöne Erfahrung mit den Behinderten und das hat mich auch sehr gefreut, dass wir denen geholfen haben und dass sie das mitkriegen, dass jemand da ist und sich kümmert“ (Angestellter).

Die Projektteilnahme wird von allen Beteiligten positiv bewertet, da sie ihnen das Gefühl gibt, persönlich etwas zu bewegen, zu verändern und zu verbessern, auch wenn das in einem verhältnismäßig kleinen Rahmen stattfindet. Jedoch nicht nur die positiven Erfahrungen mit Hilfebedürftigen geben guten Anlass zu einer wiederholten Projektbeteiligung. Unisono haben alle Gesprächspartner/innen bestätigt, dass ihnen die Teilnahme einfach Spaß macht, weil sie es ihnen ermöglicht, in einer anderen Art und Weise mit ihren Kolleg/innen und Vorgesetzten zusammenzuarbeiten:⁷⁶

„Wir waren insgesamt neun Beschäftigte und der Leiter und haben alles im Heim gestrichen. Wir haben uns morgens getroffen und die benötigten Materialien mitgebracht. Ich hatte das Kommando über die Arbeitsgruppe übernommen und der Leiter war mir unterstellt. Dann haben wir losgelegt. Wir haben abgesprochen, wie das ablaufen soll, und uns in zwei Gruppen aufgeteilt. Da ich das Kommando hatte, habe ich zum Leiter gesagt: ‚Putz die Lampen‘. Das hat er auch gemacht. Und der andere Leiter hat den Boden geputzt. Keiner hat irgendwelche Anstalten gemacht. Es hat sehr gut geklappt und wir hatten mehr geschafft, als wir sollten. Anschließend hatten wir Zeit, beisammen zu sein“ (Angestellter).

Den projektaktiven Beschäftigten eines KMU stehen mehrere Freistellungstage für soziales Engagement zur Verfügung. Sie können sich daher mehrere Tage im Jahr an betrieblichen Projekten beteiligen und nehmen dieses Angebot auch rege in Anspruch. Ähnlich wie bei der Großorganisation müssen sie die Teilnahme selbst organisieren und an das jeweilige Arbeitspensum anpassen, was nicht immer gelingt. Da Projekte jedoch mehrmals jährlich stattfinden, schaffen sie es, zumindest ein bis zwei Mal pro Jahr an den Projekten selbst teilzunehmen.

„Das ist mir sehr wichtig und ich bin immer dabei. Wir haben einen festgelegten großen Projekttag und wenn man sich das einrichten kann, kann man an dem Tag in unterschiedlichen Projekten mitmachen. Letztes Mal waren wir in drei Gruppen aufgeteilt: zwei davon haben im Tierpark geholfen und eine war im Kinderheim. Das war eine sehr schöne Sache und wir haben gemeinsam gegessen und den Abend gemeinsam verbracht. Es ist schon so, dass wir als Abteilung versuchen, geschlossen mitzumachen“ (Mitarbeiterin).

⁷⁶Ob sich das Arbeitsklima in der Abteilung infolge der Projektarbeit verbessert hat, war für die Gesprächspartner/innen nicht feststellbar, wohl auch deshalb, weil das Klima bereits vorher insgesamt als sehr gut bewertet wurde. Ein gutes Arbeitsklima bildet zweifelsohne eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts.

Die vielfältigen betrieblichen Optionen für soziales Engagement, die die Beschäftigten bei dem KMU wahrnehmen können, wirken sich freilich nach zwei Seiten aus: Einerseits eröffnen sie ihnen günstige Möglichkeiten, erweiterte Ansprüche umzusetzen. Andererseits wirken sie sich aber auch ein Stück weit verpflichtend aus, da eine rege Mitarbeiter/innenbeteiligung von der Unternehmensleitung gern gesehen wird. Das gesellschaftliche Engagement gehört zur Unternehmensphilosophie, die in dem „Unternehmens-Pamphlet“ formuliert ist. Das „Pamphlet“ wiederum dient den Beschäftigten als Handlungsorientierung. Damit wird die individuelle Teilnahme an betrieblichen Projekten zwar nicht obligatorisch, sie bildet aber gleichsam einen wichtigen Bestandteil des „psychologischen Vertrages“⁷⁷ (Raeder/Grote 2000), dem sich die Mitarbeiter/innen verpflichtet fühlen. Daher werden neben der Begeisterung für das Engagement auch Unzufriedenheit und subtile Misstöne wahrnehmbar. Deutlich wird das Unbehagen in den Ausführungen eines Angestellten, der sich zwar im Betrieb und im begrenzten Rahmen privat engagiert, aber doch unmissverständlich auf die Grenzen seines Engagements hinweist:

„Wenn das Unternehmen das nicht anbieten würde, würde ich das im Privaten nicht machen, weil ich mich schon, wenigstens habe ich das Gefühl, überall einbringe. Ich denke, man kann nicht auf so vielen Baustellen spielen. Ich konzentriere mich auf wenige Kontakte, die ich dann pflege und probiere nicht alles aus. Ich muss niemandem etwas beweisen. Ich versuche in meinem Umfeld die Tür aufzuhalten. Privat finde ich gut, was wir hier machen, muss aber nicht alles mitmachen, auch privat nicht. Das Leben ist hart genug!“ (Mitarbeiter).

Diese Problematik scheint unterschwellig zu wirken und den Betroffenen selbst nicht aufzufallen. Sie wird in den Formulierungen wahrnehmbar, wenn beispielsweise für die Unternehmenserklärung der deutsche Begriff „Pamphlet“ (für Schmäh- oder Streitschrift) anstatt der englischen Bezeichnung „pamphlet“ (für eine Broschüre oder Druckschrift) verwendet wird. Auch Rechtfertigungen und Hervorhebungen sind Indizien für eine Überlastung durch das Engagement des Unternehmens:

„Ich versuche mich an den festgelegten Tagen mit Vorschlägen einzubringen und zu beteiligen. Aber bisher machte ich nur die kleineren Projekte mit, die zwischendurch angeboten wurden. Leider ist es so, dass wir nicht immer teilnehmen können, wenn die Termine so liegen, dass wir Abgabetermine haben“ (Mitarbeiter).

Von den vierzig Freistellungsstunden hat der Mitarbeiter bisher sechzehn genutzt:

„Ich habe gerne mitgemacht. Das ist keine Floskel, ich bin gern dabei, wenn sich das vereinbaren lässt, weil das einfach nett ist. Also, wenn unsere Termine das zulassen, weil man die Kollegen auch von einer anderen Seite erleben kann und Zeit hat, über Dinge zu reden, über die man sonst nicht reden kann, und weil es wirklich etwas Sinnvolles ist. Der Arbeitgeber bietet das schon an, also ich glaube, das kommt auch nicht so oft vor, in der Arbeitszeit etwas zu tun, was auch von der Firmenführung gewollt ist“ (Mitarbeiter).

⁷⁷Der psychologische Vertrag beschreibt die gegenseitigen Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen, die über den Arbeitsvertrag hinausgehen. Er wird auf der subjektiven Annahme begründet, dass im Gegenzug für das individuelle Engagement das Unternehmen die an das Unternehmen gerichteten individuellen Erwartungen erfüllt. Der psychologische Vertrag ist daher als „psychologisches Pendant“ zu der formalen Arbeitsbeziehung zu verstehen (<http://psychologie.wiso.uni-erlangen.de/forschung/psychologischervertrag.php>).

Die etwas gedämpfte Begeisterung des Angestellten kann als ein Versuch interpretiert werden, die Zurückhaltung gegenüber dem sozialen Engagement des Unternehmens zu rechtfertigen, das verpflichtende Gefühl zum Mitmachen – als eine subtile Auswirkung des „psychologischen Vertrags“ – abzuschwächen sowie eine praktikable subjektive Abgrenzung zu den Unternehmensaktivitäten herzustellen.⁷⁸ Nimmt nämlich die Begeisterung für den Community Service vor dem Hintergrund eines hohen Arbeitspensums überhand, kann dies zur permanenten Mehrarbeit führen, wie das bei einer Mitarbeiterin der Fall ist. Diese Angestellte bezeichnet sich selbst als die treibende Kraft bei der Projektorganisation. Seitdem sie im Unternehmen arbeitet, beteiligt sie sich an allen Projekten und organisiert sie zugleich mit. Trotz zahlreicher Erfahrungen in diversen Unternehmen hat sie sich bisher weder in einem Betrieb noch im Privatleben selbst sozial engagiert:

„Ich finde es gut, dass wir uns auch um unsere Umgebung kümmern. Am Anfang waren das immer Umweltschutzprojekte. Wir waren unter anderem in England und halfen Obdachlosen, um die sich der Staat nicht kümmert. Wir haben uns z. B. die Orte, wo sie sich aufhielten, gereinigt. Auch an der Waldpflege waren wir beteiligt. Danach haben wir uns mehr um hilfebedürftige Kinder gekümmert. Wir versuchten, regelmäßig bei den Kindern zu sein. Wir haben ein Sommerfest veranstaltet und das war wirklich nett. Wir haben mit den Kindern gebastelt und sie geschminkt. Kinder brauchen eigentlich gar nicht so viel, um glücklich zu sein. Ich habe dabei für mich viel gewonnen“ (Mitarbeiterin).

Die hohe Identifikation der Mitarbeiterin mit dem betrieblichen Engagement machen sich in ihren täglichen Überstunden bemerkbar. Der hohe Aufwand, den die Projektorganisation erfordert, führt woanders zu Abstrichen, die von ihr jedoch nicht artikuliert, möglicherweise aufgrund der hohen Identifikation nicht mal gesehen werden: „Mein Traumjob ist momentan hier und ich bin hier sehr glücklich.“ Freilich arbeitet sie erst seit Kurzem im Unternehmen und lebt in einer Fernbeziehung, die ihr große individuelle Zeiträume eröffnet, die von ihr offensichtlich für soziales Engagement verwendet werden:

„Mein Privatbereich besteht zu 80% aus der Zeit im Büro, deshalb, ich habe nicht so viel Freizeit. Aber wir treffen uns teilweise auch nach Feierabend und fahren zu den Kindern, ohne, dass man uns beauftragt hat. Wir machen auch in zwei Wochen wieder eine Sammelaktion für die Kinder und nehmen Kleider und Geld mit. Es liegt nicht nur an der Firma, sondern an den Leuten selbst, die hier arbeiten. Ich weiß, dass meine Kollegin im Privaten mit Organisationen zusammenarbeitet, die bedürftige Kinder unterstützen. Sie sammelt Kleider und Schuhe für die Kinder und macht das auch persönlich, ohne dass sie von der Firma darauf angesprochen wird“ (Mitarbeiterin).

Trotz der Bemühungen, den Aufwand für Community Service gering zu halten, beansprucht die Projektorganisation wesentlich mehr Arbeitszeit, als es die betriebliche Freistellung vorsieht. Praktisch erfordert die Organisation der großen Projektstage, die von ihr geleistet wird, teilweise schon ein halbes Jahr Vorarbeit:

⁷⁸Letztlich bleibt jedoch unklar, ob die Kritik aufgrund der arbeitsbedingt teilweise schwierigen Organisation der Projektteilnahme zustande kommt. Oder ob das Gefühl, zum Engagement verpflichtet zu sein, als Zwang empfunden wird und deshalb Unmut erzeugt.

„Acht Stunden haben wir zusammen gesessen und ich habe dafür ein halbes Jahr gearbeitet. Man muss schon sehr viel Zeit reinstecken. Man muss auch Prioritäten setzen. Ab und zu hat das Projekt für mich die erste Priorität bekommen, wenn alles ein wenig ruhiger war, aber wenn es irgendwelche Probleme in den Stores gab, dann habe ich immer versucht, meine Zeit am besten zu kombinieren. Das ist nicht einfach. Die Vorarbeit beanspruchte zwei Stunden am Tag fünf, sechs Monate lang. Aber dafür sind unsere Events bis auf wenige Ausnahmen perfekt. Die Leute sind immer zufrieden. Man hat immer eine Projektauswahl“ (Mitarbeiterin).

Der persönliche Anspruch und der Enthusiasmus für soziales Engagement spiegeln sich unweigerlich in einem hohen Arbeitszeitvolumen wider, das die Mitarbeiterin bereitwillig in Kauf nimmt: „Ich zähle meine Überstunden nicht. Dann müsste mir mein Unternehmen ein Vermögen dafür bezahlen (lacht). Leidenschaft zählt momentan mehr als Geld.“

Viel Initiative und Begeisterung für soziales Engagement zeigt auch der hochqualifizierte Mitarbeiter eines Großunternehmens, der die Position des freigestellten Vertrauensmannes ausübt. Er engagiert sich im Privatleben sozial, seitdem sein Sohn in die Schule gekommen ist. „Die Grundschule befand sich in einem furchtbaren Zustand, die Klassenräume sahen verheerend aus, teilweise war Schimmel an den Decken. Damals haben wir als Eltern eine Initiative gegründet und die Schule auf Vordermann gebracht, teilweise mit eigenen finanziellen Mitteln“ (Vertrauensmann, Metallunternehmen). Für sein soziales Engagement nimmt der Beschäftigte die betriebliche Freistellung in Anspruch, wenn die Arbeitssituation und betriebliche Erfordernisse das zulassen und der Vorgesetzte eine Projektbeteiligung genehmigt:

„Ich habe mehrere Tipis in Kindergärten und Schulen gebaut und das war bei mir mit der Freistellung nie ein Problem, weil ich immer einen Vorgesetzten hatte, der das unterstützt hatte. Ich kam damals zwar aus dem Schlüsselbereich, aber er hat das halt befürwortet“ (Mitarbeiter).

Als Vertrauensmann verfügt er über relativ große Handlungsspielräume, obwohl er in einem Werk tätig ist, in dem die Arbeitszeiten durch ein starres Schichtsystem vorgegeben sind und die subjektive Flexibilität verhältnismäßig gering ausfällt. Zwar gelingt es ihm ohne weiteres, die betriebliche Freistellung in Anspruch zu nehmen. Dennoch versucht er mit viel Eigeninitiative weitere Projekte nach Feierabend im Privatbereich zu initiieren und dafür die Unterstützung der Kollegen zu bekommen:

„Ich könnte sicherlich mit meinem Chef reden, ob ich mir einen Tag frei unter der Woche nehmen kann, ohne Geld zu verlieren. Ich brauche auch Hilfe und das ist sehr schwierig, Leute zu finden, die so was innerhalb ihrer Arbeitszeit machen können. Viele machen sich über so was keine Gedanken, aber mein Vorgesetzter, der an einem der Betriebsprojekte beteiligt war, dem habe ich von diesen Tipis erzählt und so ist er darauf gekommen, selbst mitzumachen. Das fand ich ganz toll, er war auch sehr engagiert. Den einen oder anderen findet man schon, aber das Problem ist immer die Zeit“ (Mitarbeiter).

In diesem Sinne setzt der Beschäftigte seine erweiterten Ansprüche hauptsächlich nach der Arbeitszeit im Privatleben um. Er versucht dabei jedoch auf die Ressourcen zurückzugreifen, die ihm der Betrieb und seine betrieblichen Kontakte zur Verfügung stellen.

Wenn die betriebliche Umsetzung misslingt

Das Werkzeugwerk des Großunternehmens ist männlich dominiert und bietet vor allem gewerblichen Beschäftigten einen Arbeitsplatz. Die Freistellung für die Beteiligung an sozialen Projekten innerhalb der Arbeitszeit, wie sie bei den projektengagierten Beschäftigten z. B. in der Kommunalverwaltung erfolgt, ist aufgrund der Arbeitsorganisation im Werkzeugwerk nicht ohne weiteres möglich. Das hohe Arbeitspensum und eine ausgedünnte Belegschaft bilden zusätzliche Hindernisse, an organisierten Projekten im Betrieb teilzunehmen. Obwohl soziales Engagement vom Unternehmensmanagement befürwortet wird, das speziell dafür eine Freistellungsoption anbietet, können nicht alle interessierten Mitarbeiter/innen an Projekten teilnehmen: Der hoch spezialisierte Programmierer ist seit seiner Ausbildung zum Werkzeugmechaniker vor fast zwei Jahrzehnten dort tätig. Er hat sich betriebsintern zum Programmierer weiterqualifiziert und arbeitet an einem Schlüsselarbeitsplatz. Der Programmierer engagiert sich im Privatbereich sozial und ist an den betrieblichen Projekten sehr interessiert. Seine dahingehenden Ansprüche kann er jedoch im Betrieb nicht realisieren, da er nicht über ausreichende Handlungsspielräume verfügt, um eine Projektteilnahme zu organisieren.

Während die Beschäftigten aus den Angestelltenbereichen per Rundmail automatisch über die Projekte und Teilnahmemöglichkeiten informiert werden, bekommen die Werksbeschäftigten nur selten solche Informationen mit. Der Programmierer verfügt zwar über die Option, sich über Intranet im Meisterbüro zu informieren, macht davon im Betriebsalltag – ähnlich wie die meisten gewerblichen Beschäftigten – nur selten Gebrauch:

„Die meisten bei uns bekommen das gar nicht mit. Die Projekte laufen meist nicht in den Bereichen ab, die produzieren. Wir müssen in den letzten Jahren immer schneller und leistungstärker werden. Wir kriegen Zeiten vorgegeben, die wir kaum noch schaffen und haben kaum Zeit und Kopf dafür, etwas anderes zu machen“ (Mitarbeiter).

Obwohl einige Vorgesetzte selbst an den Betriebsprojekten teilnehmen, lassen sie ihren Mitarbeiter/innen nur wenige Informationen über die Teilnahmemöglichkeiten zukommen, so dass diese oft erst im Nachhinein etwas darüber erfahren:

„Das wird von den Vorgesetzten gar nicht an mich herangetragen. Da lief z. B. eine Projektaktion, an der ich gerne mitgemacht hätte. Das war aber von dem Vorgesetzten, der sogar persönlich mitgemacht hat, nicht kommuniziert. Aber er nimmt sich die Zeit dafür und von uns in der Werkstatt ist meines Wissens keiner dabei gewesen“ (Mitarbeiter).

Die Projektbeteiligung wird jedoch nicht nur durch die Arbeitsorganisation erschwert. Sowohl der Leistungsdruck als auch der sukzessive Arbeitsplatzabbau führen zur Herausbildung von subjektiven Barrieren in den Köpfen der Beschäftigten, die sich nicht trauen, die betriebliche Freistellung für soziales Engagement in Anspruch zu nehmen. Weil der Programmierer befürchtet, bei der nächsten Stellenstreichung selbst „auf der Liste“ zu stehen, steht auch für ihn eine gute Arbeitsleistung an erster Stelle:

Auch die betriebliche Durchführung sozialer Projekte betrachtet der Programmierer inzwischen durchaus kritisch. Seine Kritik betrifft vor allem die unzureichenden Zugangsmöglichkeiten zu den Projekten für gewerbliche Beschäftigte. Da die Projektteilnahme in erster Linie in den Angestelltenbereichen praktikabel ist, erzeugt sie Ambivalenzen und wird als Geringschätzung der Produktionsarbeiter aufgefasst. Das soziale Unternehmensengagement wird zugleich als „Kontrastprogramm“ zum Stellenabbau gesehen und vor diesem Hintergrund in Frage gestellt. Das Misslingen einer betrieblichen Umsetzung wird von ihm als enttäuschend empfunden und erzeugt den Eindruck, ausgeschlossen und nicht ernst genommen zu sein. Zwar findet er seine Arbeit nach wie vor befriedigend, gleichwohl bezweifelt er die Ernsthaftigkeit, mit der das Unternehmen soziales Engagement betreibt.

2.3 Zusammenfassung

Auf der Grundlage vorangegangener Ausführungen können folgende Befunde zusammenfassend dargestellt werden: Bis auf eine Ausnahme können alle Gesprächspartner/innen ihre erweiterten Ansprüche in Hinblick auf Familie, Ökologie und soziales Engagement betrieblich umsetzen und nehmen entsprechende betriebliche Optionen und Angebote wahr.⁷⁹ Die Art und Weise der Umsetzung, deren unterschiedliche Ausprägungen als integrative und komplementäre Muster zum Vorschein kommen, werden insbesondere durch den individuellen berufsbiographischen Hintergrund beeinflusst. Hingegen werden die konkreten Umsetzungsstrategien insbesondere durch die betrieblichen Kontextbedingungen, die vorhandene Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung sowie die damit zusammenhängenden subjektiven Autonomiegrade bestimmt.

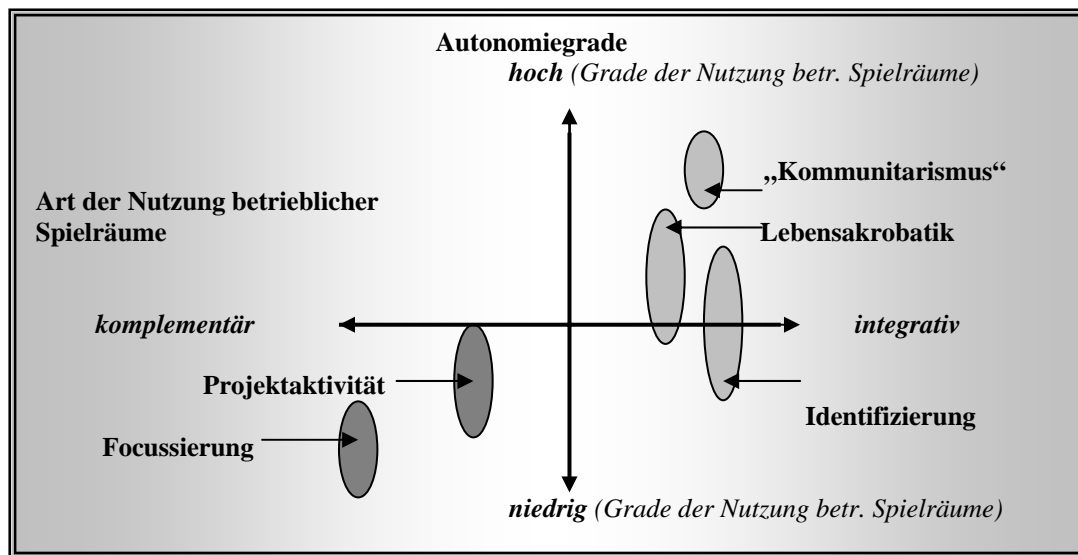
Die integrativen und komplementären Strategien weisen im Arbeitsalltag zum Teil nur graduelle Unterschiede auf. Deutlich wird jedoch die Korrelation von integrativen Umsetzungsmustern mit hoher Arbeitsautonomie sowie die von komplementären Umsetzungsmustern mit geringen Nutzungsmöglichkeiten betrieblicher Spielräume. Zu beachten ist jedoch, dass es sich bei den vorgefundenen subjektiven Umsetzungsstrategien um einen von der Untersuchung erfassten Ausschnitt spezifischer Bedingungskonstellationen und darauf bezogener subjektiver Handlungsstrategien handelt und nicht um eine die gesamte Realität umfassende Darstellung. Die Abbildung (Abb. 6) auf der folgenden Seite verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Über eine selbstbestimmte Arbeitsgestaltung verfügen in erster Linie die selbständigen Unternehmer/innen, die Gesellschafter/innen und die Vertreter/innen des höheren Managements und Co-Managements, die bei der Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche integrativ vorgehen. Während sich die Unternehmer/innen und die Gesellschafter/innen ihren betrieblichen Kontext selbst geschaffen haben und gestalten, ver-

⁷⁹Eine Einschätzung zu der allgemeinen Verbreitung und Relevanz der in Betrieben in Deutschland vorfindbaren Umsetzungsformen findet sich im Kapitel 3.4 in diesem Abschnitt.

fügen die Vertreter/innen des höheren Managements und Co-Managements über Optionen, die betrieblichen Rahmen mitzuentwickeln und zu bestimmen. Die Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensgröße schlagen sich – wie angenommen – in der Komplexität der Abstimmungsprozesse bei der Anspruchsumsetzung nieder, die mit der Größe und Anzahl der Beteiligten ansteigt. Die selbstbestimmte Arbeitsgestaltung bildet den Rahmen, innerhalb dessen eine *reflexive Arbeitsgestaltung* (vgl. Abs. I, Kap. 4) praktiziert werden kann. Wie an Beispielen vor allem der Umsetzungsmuster der Lebensakrobatik oder des „Kommunitarismus“ verdeutlicht, ist die Umsetzung erweiterter Ansprüche hochgradig reflexiv und trägt dazu bei, dass sich die Organisations- bzw. Regulierungsvoraussetzungen verändern.

Abbildung 6: Subjektive Umsetzungsmuster – Nutzung betrieblicher Spielräume



Die hochqualifizierten Mitarbeiter/innen, die für die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche komplementäre Vorgehensweisen bevorzugen, arbeiten in komplexeren Regulierungskontexten und verfügen über eine optionale Arbeitsgestaltung. Ihnen stehen zwar große subjektive Handlungsspielräume zur Disposition, dennoch müssen sie sich bei der Umsetzung darüber hinaus gehender Ansprüche stärker nach den betrieblichen Erfordernissen und den Weisungen ihrer Vorgesetzten richten. Die Möglichkeit für eine betriebliche Umsetzung bleibt schließlich auch hochqualifizierten Mitarbeiter/innen weitgehend verschlossen, wenn sie Schlüsselpositionen in gewerblichen Bereichen bekleiden und nicht ohne Weiteres ihren Arbeitsplatz verlassen können (vgl. Abb. 6).

Ein Großteil der befragten Gesprächspartner/innen (21) wendet integrative Umsetzungsmuster bei der Realisierung erweiterter Ansprüche im Betrieb an. Diese Gesprächspartner/innen nehmen keine Trennung von Arbeit und Leben vor. Vielmehr verflechten sie ihre erweiterten Ansprüche mit der Erwerbsarbeit und vermischen die Zeiten, Räume und Inhalte zu einer gesamten Lebenskonstruktion. 16 Gesprächspartner/innen wenden komplementäre Umsetzungsmuster bei der Verwirklichung ihrer

Ansprüche an, für die kennzeichnend ist, dass Erwerbsarbeit und Privatleben zeitlich, räumlich und inhaltlich entweder alltagsbezogen, d. h. synchron, oder biographiebezogen, d. h. diachron, segmentiert werden.

Unter den zwei charakteristischen Grundmustern bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche können jeweils spezifische Umsetzungsstrategien, Ausprägungen und Varianten identifiziert werden, die durch den jeweiligen Kontext beeinflusst sind. Die integrative Vorgehensweise weist drei solcher Varianten auf:

- Die selbständigen Unternehmer/innen wenden das Muster der „Lebensakrobatik“ an, das dadurch gekennzeichnet ist, dass bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche Zeit, Raum und Inhalte als Stellschrauben genutzt werden und die Betroffenen zwischen der Lebenswelt und der Erwerbsphäre fortwährend hin und her pendeln. Die Umsetzung von familienbezogenen Ansprüchen erfolgt in erster Linie in zeitlicher und räumlicher Hinsicht; soziale Ansprüche werden hingegen vorrangig als Arbeitsinhalte umgesetzt.
- Die Gesellschafter/innen und die Vertreter/innen des höheren Managements und Co-Managements setzen ihre Ansprüche in den KMU's um und können dort über die betrieblichen Regulierungsoptionen mitbestimmen. Besonders ausgeprägt ist in dieser Hinsicht die „kommunitaristische“ Variante, bei der ein Betrieb als gemeinschaftliche Aufgabe begriffen wird, in dem zugleich ökonomische und gesellschaftliche Zielsetzungen mit Gleichgesinnten gemeinsam umgesetzt werden. Eine weitere Variante bildet das Muster der „Identifizierung“ mit dem Unternehmen und seinen Produkten ab. Für diese Strategie ist charakteristisch, dass Ziele und Produkte des Unternehmens zugleich die eigenen Ansprüche verkörpern, weshalb sich die Vertreter/innen dieser Umsetzungsweise mit ihren Unternehmen identifizieren und sich für sie überdurchschnittlich beruflich engagieren.

Die komplementäre Vorgehensweise weist zwei signifikante Umsetzungsvarianten auf:

- Das Muster der „lebensphasenbezogenen Lebensmittelpunktverlagerung“ wird von hochqualifizierten Angestellten in den KMU's und Großunternehmen angewandt, die familienbezogene Ansprüche umsetzen. Sie trennen das Privatleben und die Erwerbsarbeit im Lebensverlauf und im Alltag und wenden sich entsprechend der Lebensphase entweder den beruflichen oder den familiären Aufgaben stärker zu, indem sie die Erwerbsarbeit befristet unterbrechen oder ihre Arbeitszeit reduzieren.
- Die Umsetzungsvariante, bei der die Teilnahme an betrieblichen Projekten im Vordergrund steht, wenden einige hochqualifizierte Angestellte und ein hochqualifizierter gewerblicher Mitarbeiter an. Sie setzen ihre erweiterten Ansprüche um, indem sie die betrieblichen Freistellungsoptionen nutzen, um an betrieblich durchgeführten Projekten mitzuwirken. Die „Projektaktiven“ sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich entweder im Privatleben sozial engagieren

und daher auch die betrieblichen Optionen für bürgerschaftliches Engagement wahrnehmen. Oder das soziale Engagement spielte in deren Leben bisher keine Rolle und sie nehmen die betriebliche Option wahr, weil sie die Projekte befürworten und sie als eine Abwechslung vom Berufsalltag nutzen.

Das Misslingen einer betrieblichen Umsetzung von Ansprüchen kann, vor allem wenn das Unternehmen hierfür Umsetzungsoptionen bereithält, ihre Inanspruchnahme aber nicht ermöglicht, persönliche Enttäuschung und Unzufriedenheit zur Folge haben und im Extremfall sogar möglicherweise zu einer „inneren“ Kündigung führen.

Die Lebensform wirkt sich signifikant auf die Umsetzungsmuster und -strategien aus: Während sich Erwerbstätige stark sozial engagieren, solange sie keine Kinder haben, lässt das Engagement nach der Familiengründung im Privatleben nach und wird stattdessen in die Berufsarbeit implementiert. Diese Umsetzungsstrategie ist insbesondere für die Vertreter/innen des Musters Identifizierung mit dem Unternehmen charakteristisch. Erwerbstätige ohne Kinder engagieren sich hingegen sowohl im Beruf als auch im Privatleben sozial oder ökologisch und nehmen dafür einen erheblichen zeitlichen Aufwand in Kauf.

Bei den selbständigen Unternehmer/innen zeichnen sich bei der Umsetzung erweiterter Ansprüche keine geschlechtsspezifischen Unterschiede ab. Unternehmer/innen mit Kindern setzen ihre Ansprüche in Form von Zeit- und Raummixen um, die von den Arbeitszeiten der Partnerin oder des Partners flankiert werden. Eine egalitäre Aufgabenteilung in der Familie ist hierfür die Voraussetzung. Hingegen basieren die Umsetzungsstrategien von männlichen Vertretern des Musters Identifizierung auf einem eher traditionellen Rollenverständnis, obwohl die Männer, die in dem Muster anteilmäßig überwiegen, durchaus moderne Einstellungen zum Zusammenleben im Familienzusammenhang aufweisen. Bei diesen Paaren wird vorwiegend die Zeit der Partnerin für die Kinderbetreuung beansprucht. Dominant ist die klassische Rollenverteilung auch bei den Vertreter/innen des Musters der lebensphasenbezogenen Schwerpunktverlagerung. Sie geben ihre Arbeit zeitweise auf oder reduzieren sie, um sich den Familienaufgaben zu widmen. Diese Erwerbstätigen – vorwiegend Frauen – sind durchaus bereit, berufliche Nachteile in Kauf zu nehmen, die mit der Anspruchsumsetzung einhergehen, während ihre Partner beruflich wenig tangiert werden.

Die Lebensform wirkt sich insbesondere bei Frauen auf die Umsetzungsstrategie aus und äußert sich primär in einer Arbeitszeitreduktion. Innerhalb egalitärer Partnerschaften verkürzen auch Männer ihre Arbeitszeit oder nehmen in Ausnahmefällen gar eine Erwerbsunterbrechung vor. Freilich wirkt sich die Lebensform auch bei Männern in traditionellen Familienkonstellationen bei der Umsetzung der Ansprüche aus: Sie verringern oder beenden ihr bürgerschaftliches Engagement bzw. kompensieren den Wegfall, indem sie sich stärker für Unternehmensziele einsetzen.

Dass Männer sich erfolgreicher bei der betrieblichen Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche durchsetzen, konnte nicht nachgewiesen werden. Bei den Gesprächspartner/innen beider Geschlechter führen die subjektiven Umsetzungsstrategien zu positi-

ven Ergebnissen, mit denen die Betroffenen zufrieden sind. Es konnte auch nicht belegt werden, dass sich Frauen in Hinblick auf die betriebliche Umsetzung ihrer Ansprüche defensiver verhalten als Männer. Unabhängig von den Kontextbedingungen hat bei beiden Geschlechtern die individuelle Initiative dazu beigetragen, eine befriedigende Umsetzung der Ansprüche zu erzielen. Die betroffenen Frauen und Männer nutzen dafür die ihnen zur Verfügung stehenden betrieblichen Optionen und Instrumente.

Zwei Faktoren wirken sich auf die Umsetzungsstrategien im Betrieb aus: die subjektiven Autonomiegrade in der Arbeit und die Kontextbedingungen. Während beispielsweise in den Kleinstunternehmen eine individuelle Anpassung von Arbeitszeiten trotz Zwänge machbar ist, sind in größeren Unternehmen komplexe Abstimmungen notwendig, um individuelle Zeitvorstellungen umzusetzen. Daher lassen sich dort auch nur bestimmte Umsetzungsstrategien realisieren. Als beispielhaft dafür kann die Familienvereinbarung des Printmedien-Betriebs gelten, die mit Hilfe einer Arbeitszeitreduktion die Variation der Arbeitszeiten begrenzt und dadurch die Organisation der Abläufe erleichtert.

Auf die subjektiven Autonomiegrade wirken sich zum einen die konkreten betrieblichen Kontextbedingungen aus. Zum anderen werden sie durch die subjektive Auswahl, Wahrnehmung und Nutzung von kontextuellen Handlungsspielräumen wie der biographisch erworbenen Selbstreflexivität beeinflusst. Die höchsten Autonomiegrade und die am meisten ausgeprägte Reflexivität weisen die Vertreter/innen der Muster „Lebensakrobatik“ und „Kommunitarismus“ auf (vgl. Abb. 6), die ihre Arbeitsbedingungen in weiten Teilen selbst herstellen und auf dieser Grundlage ein ganzheitliches Lebenskonzept realisieren können. Hingegen fallen bei den Vertreter/innen des Modells „Identifikation“ die betrieblichen Zwänge größer und die Abstimmungsprozesse komplexer aus, weshalb z. T. umfangreichere subjektive Substitutionsleistungen erforderlich sind, um erweiterte Ansprüche zu realisieren.

Die Vertreter/innen der komplementären Muster „Focussierung“ und „Projektaktive“ setzen ihre Ansprüche hingegen innerhalb hochgradig formalisierter Kontextbedingungen um, auf die sie kaum Einfluss nehmen können und nutzen deshalb die dort vorfindbaren betrieblichen Optionen für die Anspruchsumsetzung. Sie stellen für sich eine Balance zwischen Privatleben und Erwerbsarbeit her, indem sie die Bereiche strikt trennen und sich abwechselnd je nach Lebensphase entweder auf die betrieblichen oder die privaten Anliegen konzentrieren.

3 Betriebliche Regulierungsmuster und Umsetzungsformen

Die Regulierungspraxis entsteht im Betriebsalltag aus dem Zusammenspiel der betrieblichen Kontextbedingungen (Rahmen- und Detailkontext) und des auf diese Bedingungen bezogenen Handelns der involvierten Akteur/innen. Auf der Grundlage dieses Zusammenwirkens kommt es zu differenten betrieblichen Entscheidungs- und Aushandlungsprozessen, die unterschiedliche Regulierungsformen und Regulierungsmuster begründen. Entsprechend den spezifischen Bedingungskonstellationen sind in den Kleinstunternehmen, den KMU's und den Großunternehmen unterschiedliche Handlungsrahmen vorfindbar, die unterschiedlich große individuelle Handlungsspielräume eröffnen.

Diese Handlungsspielräume spiegeln sich in den betrieblichen Regulierungsmustern wider, die entweder eher autonome oder eher heteronome Regulierung ausdrücken. Sie bewegen sich auf einem Kontinuum zwischen selbstbestimmter (Autonomie) und stark fremdbestimmter (Heteronomie) Umsetzung von Ansprüchen.

Tabelle 14: Muster betrieblicher Regulierung und Organisation erweiterter Ansprüche

Betriebliche Regulierungs- und Organisationsmuster	Typische Merkmale	Betriebskontext
Selbstbestimmte Begrenzung	Selbstbestimmte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung Kontrolle des Arbeitsvolumens Dauerhafte Arbeitszeitreduktion	Home Offices
Entlastung durch Vernetzung	Selbstbestimmte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung Aufbau entlastender Kooperationsbeziehungen Befristete Arbeitszeitreduktion	Home Office Kleine Agenturen und Büros
Ausgehandelte Autonomie	Selbstbestimmte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung Intensive individuelle und kollektive Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse	Gesellschafter/innenunternehmen
Kontrollierte Partizipation	Flexible Arbeitsorganisation und optionale Arbeitsgestaltung Beteiligungsmöglichkeiten mittels formaler Regulierungsinstrumente und Regulierungssysteme	Kleinere KMU's
Instruktive Regulierung	Flexible Arbeitsorganisation und optionale Arbeitsgestaltung Beteiligungsmöglichkeiten mittels formaler Regulierungsinstrumente und Regulierungssysteme Entscheidungsrechte bei Vorgesetzten	Größere KMU's, Großbetriebe

Die autonome Regulierung ist vor allem in den Kleinst- sowie den Gesellschafter/innenunternehmen vorfindbar, in denen die Unternehmer/innen oder Gesellschafter/innen die Organisations-, Regulierungs- und Umsetzungsprozesse bestimmen und autonom über die Arbeitsgestaltung sowie die Umsetzung von Ansprüchen entscheiden können. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die autonome Arbeitsgestaltung zwar hohe Freiheitsgrade aufweist, sie ist aber von endogenen, d. h. aufgrund der persönlichen Lebenssituation entstehenden und exogenen, d. h. durch das Umfeld, z. B.

die Kund/innen, erzeugten Zwängen nicht völlig frei, die bei der Organisation⁸⁰ und Regulierung von subjektiven Anliegen berücksichtigt werden müssen.

In den Betriebskontexten, für die autonome Arbeitsgestaltung charakteristisch ist, konnten drei Organisations- und Regulierungsvarianten identifiziert werden, die als die *selbstbestimmte Begrenzung*, die *Entlastung durch Vernetzung* und die *ausgehandelte Autonomie* bezeichnet werden können (Tab. 14).

Die heteronome Regulierung ist hingegen für die größeren KMU's und Großunternehmen charakteristisch, in denen hohe Hierarchisierung und Formalisierungsgrade vorherrschend sind. Auf die Regulierung übt dort nur eine begrenzte Anzahl von Akteur/innen einen Einfluss und sie eröffnet auch daher weniger Optionen, auf die Ausgestaltung der Arbeit und Arbeitsprozesse einzuwirken. In diesen „fremdbestimmten Betrieben“ können erweiterte Ansprüche in einem vorgegebenen Rahmen umgesetzt werden. Bei der heteronomen bzw. formalisierten Regulierung deuten sich zwei Regulierungsvarianten an: die *kontrollierte Partizipation* und die *instruktive Regulierung*.

Die Analyse der Regulierungspraktiken in den untersuchten Unternehmen zeigt, dass erweiterte Ansprüche je nach Art des Anspruchs in unterschiedlicher Weise umgesetzt werden. In Unternehmen, die eher autonome Organisations- und Regulierungsmuster aufweisen, sind verhältnismäßig weite Rahmen für die Umsetzung erweiterter Ansprüche gesteckt, die mehr informelle Abstimmung erfordern als in Unternehmen mit eher fremdbestimmten Regulierungsmustern, in denen signifikant weniger subjektive Handlungsspielräume vorhanden sind und formale Regulierungsformen überwiegen.

3.1 Subjektive Autonomie als Grundlage für Umsetzungsmuster

Alle in die Untersuchung einbezogenen Home Offices, die kleinen Agenturen und Büros sowie die Gesellschafter/innenunternehmen weisen Organisations- bzw. Regulierungsmuster auf, die auf der Grundlage hoher subjektiver Autonomie in der Arbeit basieren. Diese Muster sind in einem wesentlich stärkeren Ausmaß durch die Individuen selbst geprägt, die einerseits als Regulierungsakteur/innen fungieren und andererseits die Resultate dieser Maßnahmen und Prozesse selbst nutzen. Dieser Zusammenhang kann an dem Sonderfall „Home Office“ verdeutlicht werden: Zwar sind auch dort diverse Abstimmungen und Austauschprozesse mit anderen Betroffenen notwendig, die Art und Weise ihrer Transformation in Hinblick auf die Arbeitsinhalte und Formen der Arbeitsorganisation wird jedoch maßgeblich durch die Geschäftstreibenden bestimmt. Auch sind alle Handlungsoptionen für die Umsetzung erweiterter

⁸⁰ Da sowohl formelle als auch informelle Regulierung durch Verbindlichkeit gekennzeichnet ist, die zumindest zwischen zwei beteiligten Akteur/innen besteht, wird in Hinblick auf Kleinstunternehmen mit Soloselbstständigen anstatt von Regulierung, von Organisation bzw. Integration erweiterter Ansprüche gesprochen.

Ansprüche hochgradig individuell geprägt. Die feste Rahmung in diesen Unternehmen bezieht sich auf die Arbeitszeit- und die Arbeitsorganisation sowie die diesbezüglich eingespielten Routinen.

Die Arbeitsgestaltung ist bei diesen Mustern selbstbestimmt, weist jedoch in Verbindung mit der Unternehmensform und der Anzahl der Mitarbeiter/innen, Geschäfts- oder Kooperationspartner/innen bzw. Gesellschafter/innen, die im Unternehmen involviert sind, d. h. je nach dem, ob es sich um Home Offices in Soloselbstständigkeit, kleine Agenturen mit mehreren beteiligten Personen oder Gesellschafter/innenunternehmen handelt, drei Ausprägungen auf: Bei den Home Offices werden in die Organisation der Arbeitsprozesse diverse, überwiegend zeitliche Strukturen wie Betreuungszeiten und Zeitvorgaben der Arbeitgeber/innen bzw. Kund/innen mit einbezogen und die Arbeitszeiten werden reduziert und an den erweiterten Ansprüchen orientiert. Bei den Agenturen werden auf der Grundlage diverser informeller Absprachen und Aushandlungen mit Mitarbeiter/innen und Geschäftspartner/innen sowie anderen nicht direkt am Unternehmen beteiligten Geschäftstreibenden bzw. auf Grundlage formaler Vereinbarungen und Verträge mit genannten Beteiligten netzwerkförmige Beziehungen und Kooperationsformen gebildet. Diese Maßnahmen haben eine individuelle Entlastung von Anforderungen und ein Abfedern von Markteinflüssen zum Ziel. In den Gesellschafter/innenunternehmen beruht die Regulierung von erweiterten Ansprüchen auf kollektiven Aushandlungen und Abstimmungen, die in Form von Betriebsvereinbarungen niedergelegt werden sowie auf etwaigen individuellen Absprachen im Betrieb.

3.1.1 Selbstbestimmte Begrenzung

Die Organisationsform selbstbestimmte Begrenzung wenden drei Home Offices an, in denen die Geschäftsführer/innen ihre Arbeitsgestaltung selbst, aber im Bezug auf äußere, in der Regel zeitliche Kontextbedingungen abstimmen, und ihre Arbeitszeiten an ihre erweiterten Ansprüche anpassen. Sie sind also diejenigen, die über alle Arbeitsaufträge und Arbeitsabläufe entscheiden und die Höhe des Arbeitspensums sowie die Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen bestimmen, müssen sich aber dennoch auf die von außen gesetzten Zeitstrukturen beziehen, die zum Teil die Eckpfeiler ihrer Arbeitszeitorganisation bilden. Diese Zeitstrukturen können im beruflichen Bereich angesiedelt sein, d. h. von den Auftraggeber/innen bzw. Kund/innen wie bei dem Home Office für Web-Design vorgegeben werden. Dies ist dort beispielsweise der Fall, wenn Kurse und Seminare nach fixen Zeitplänen von Qualifizierungseinrichtungen abgehalten werden, oder Zeitpläne für Unterrichtsstunden mit Kund/innen ausgehandelt werden.

„Im Bereich der EDV-Schulung über die verschiedenen Bildungsträger ist die Abstimmung so geregelt, dass ich eine Terminplanung machen muss. Da kommt beispielsweise eine Frauenbeauftragte auf mich zu und wir vereinbaren Termine für die Schulung, die ich dann einhalten muss“ (Unternehmerin).

Zeitliche Vorgaben können jedoch auch aus dem Privatbereich kommen und in Form von Servicezeiten öffentlicher Betreuungseinrichtungen ein Zeitraster für die Arbeitszeitorganisation festlegen, wie das bei dem Home Office für Unternehmensberatung der Fall ist.⁸¹ Sie bilden ein festes Zeitraster, nach dem sich die Unternehmerin richten und das sie in die Arbeitszeitorganisation einbauen muss. Unerwartete Änderungen von Betreuungszeiten bringen die Arbeitszeitstruktur ins Wanken:

„Wenn ich nicht gewusst hätte, ob er noch in der Schule ist oder schon vor der Tür steht, dann hätte ich keinen Kundentermin machen und die ganze Berufstätigkeit an den Nagel hängen können“ (Unternehmerin).

Über die zeitbezogenen Fixpunkte hinaus werden in den Unternehmen von den Geschäftsführerinnen Optionen für die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche selbstbestimmt geschaffen. Damit familiäre Anforderungen entsprechend umgesetzt werden können, wird die Arbeitszeit auf ein bestimmtes Niveau begrenzt. Die Reduktion der Arbeitszeit eröffnet den Geschäftstreibenden ausreichende Handlungsspielräume, um Betreuungsverpflichtungen nachzugehen.

Die Integration der erweiterten Ansprüche in die Arbeit bildet eine Zielsetzung, die schon bei der Gründung – neben den ökonomischen Zielen – verfolgt wurde. Da die Unternehmer/innen zugleich ihre erweiterten Ansprüche in Hinblick auf soziales Engagement verwirklichen wollen, haben sie diese Ansprüche in ihren Unternehmen als Inhalte in die Dienstleistung einbezogen bzw. mit ihr völlig vermischt. Eine solche Integrationsform eröffnet viele Handlungsoptionen, im Prinzip tagtäglich erweiterte Ansprüche in der Arbeit zu realisieren.⁸²

Da die erweiterten Ansprüche und die Erwerbsarbeit in diesen Unternehmen eng miteinander verwoben sind, besteht hier die Gefahr einer übermäßigen Ausdehnung des Arbeitsvolumens, das im Prinzip nur dann kontrolliert wird, wenn es durch familiäre Verpflichtungen eingerahmt ist.⁸³ Daher werden Kontrollmechanismen und Strategien etabliert, die die Eingrenzung des Arbeitsvolumens erleichtern. Beispielsweise setzen die Unternehmer/innen sowohl ihren Geschäftszeiten, die an den üblichen Ge-

⁸¹ Im Fall des Home Offices für Unternehmensberatung handelt es sich nicht um eine Soloselbstständigkeit, da dort neben der Geschäftsführerin aushilfsweise noch eine weitere Mitarbeiterin tätig ist. Diese muss sich jedoch nach den Zeitvorgaben der Geschäftsführerin richten und die Aushandlungsmodalitäten sind deshalb verhältnismäßig gering. Hingegen sind die Betreuungszeiten jeden Tag zu berücksichtigen.

⁸² Diese Berücksichtigung von gesellschaftlichen Anforderungen bei den Dienstleistungen oder bei der Produktherstellung bildet ein Muster ab, das sich als *betriebliche Selbstverwirklichung* bezeichnen lässt. Dieses Muster ist nicht ausschließlich nur bei den Kleinstunternehmen zu finden, sondern wird auch bei den KMU's praktiziert. Diese Unternehmen haben sich als ein Ziel der Unternehmensentwicklung gesetzt, soziales Engagement in Bezug auf ihr Umfeld und ihre Mitarbeiter/innen in den Betriebskontext zu implementieren und hohe Standards für die Zielumsetzung entwickelt (vgl. dazu Kap. III 1.2).

⁸³ Die Unternehmensberaterin beabsichtigt, ihre Arbeitszeiten zu verlängern, wenn ihr Kind aus dem betreuungsintensiven Alter herausgewachsen ist.

schäftszeiten orientiert sind, als auch ihren Arbeitszeiten einen verbindlichen Zeitrahmen, der in der Regel beachtet wird.⁸⁴ Diese Verbindlichkeit basiert zwar vorrangig auf einem „Aushandeln mit sich selbst“ und deshalb lässt sich kaum von einer formellen Regulierungsweise in diesen Unternehmen sprechen. Dennoch wird ihr formaler Charakter deutlich. Freilich bildet zugleich die freiwillige Mehrarbeit einen wichtigen Bestandteil der selbstbestimmten Begrenzung und ist für diese zumindest phasenweise charakteristisch. Ein höheres Arbeitszeitvolumen wird jedoch – abhängig von der Auftragslage – lediglich streckenweise beibehalten.

3.1.2 Entlastung durch Vernetzung

Das Organisations- bzw. Regulierungsmuster Entlastung durch Vernetzung ist ebenfalls in den Kleinstunternehmen vorfindbar. Dazu gehören ein Home Office für Kunstbetrieb, in dem die Geschäftsführung und zwei weitere Mitarbeiterinnen tätig sind. Ebenso zählen hierzu alle vier kleinen Agenturen und Büros, die Geschäfts- (Geschäftsteilhaber/innen) und Kooperationspartnerschaften (Netzwerke) eingehen und weitere Mitarbeiter/innen (geringfügig bis in Vollzeit Beschäftigte sowie freiberuflich Schaffende) beschäftigen. Für diese Variante ist eine Bildung von netzwerkförmigen Arbeitsbeziehungen charakteristisch, die zur Entlastung der Hauptprotagonist/innen beitragen und direkte Markteinflüsse abfedern sollen. Die Arbeitsbeziehungen basieren sowohl auf formalen Verträgen und Vereinbarungen als auch auf eher informellen Absprachen und Abstimmungen mit betriebsinternen sowie betriebsexternen Dritten. Je nach eingegangener Geschäftsverbindung werden sie entweder als Geschäftsverträge schriftlich fixiert wie bei den Geschäftspartnerschaften oder sie beruhen auf mündlichen Aushandlungen und Vereinbarungen wie bei den komplexeren Kooperationsnetzwerken. Diese Verträge und Absprachen sind für den Aufbau der Arbeitsorganisation und zum Teil auch für die Arbeitszeitorganisation wesentlich.

„Ich als Alleinselbständiger arbeite zusammen mit einigen Kollegen in einem Netzwerk, die entweder ebenfalls allein arbeiten oder ein paar Mitarbeiter haben. Wir haben uns zusammen geschlossen zu einer wirtschaftlichen Interessenvereinigung, die wir gemeinsam als eine Marketingplattform nutzen, weil wir in komplementären Arbeitsbereichen tätig sind. Das ist mein persönliches Netzwerk, das sind sozusagen meine Geschäftspartner. Obwohl jeder für sich abrechnen und teilweise selbst Kunden akquirieren muss, ist das unsere gemeinsame Geschäftsbasis. Jetzt gründen wir gerade eine neue Firma teilweise auch mit Leuten aus diesem Netzwerk“ (Unternehmer).

Die Arbeitsbeziehungen zu den Mitarbeiter/innen, unabhängig davon in welchem zeitlichen Umfang sie tätig sind, beruhen gleichfalls zum Teil auf Absprachen, zum Teil auf Verträgen, wann die festgesetzten Leistungen zu erbringen sind. Dennoch weisen diese Arbeitsbeziehungen insgesamt betrachtet einen eher informellen Cha-

⁸⁴Einen Sonderfall in Hinblick auf die Arbeitsorganisation und Integration von Ansprüchen bildet das Home Office für Musik-Coaching, das bis auf wenige Zeitstrukturen kaum organisationelle Strukturen aufweist, die die Unternehmerin vor Überforderung schützen (vgl. dazu Kap. 2.1.1).

rakter auf. Auch im Bereich der Arbeitsbeziehungen zu den Auftraggeber/innen und der Kundschaft bilden sowohl Verträge als auch Absprachen und Aushandlungen einen wesentlichen Part. Dabei spielen nicht nur zeitliche Vereinbarungen eine große Rolle. Die Auftraggeber/innen nehmen gleichfalls Einfluss auf die inhaltliche Auftragsgestaltung und geben mit ihren Vorstellungen und Erwartungen zum Teil verhältnismäßig enge Rahmen für die Ausgestaltung der Arbeit vor:

„Die Abstimmung mit den zwei Mitarbeiterinnen ist einfach und besteht im Grunde aus der Abmachung von Terminen. Die eigentliche Abstimmung ist diese mit den Kunden, die eigene Vorstellungen und Erwartungen an unsere Arbeit und Leistungen haben. Das ist ein ständiger Konfliktherd. Die meisten Konflikte gibt es bei der Abstimmung in der Pressearbeit. Es gibt manchmal inhaltliche Konflikte, die sogar zum Scheitern der Zusammenarbeit führen können“ (Unternehmerin).

Demnach sind die Unternehmer/innen zwar die Protagonist/innen, die die Organisation und Regulierung der Arbeit bestimmen. Sie müssen dabei jedoch zum Teil aufwendige Abstimmungen mit anderen Beteiligten in Kauf nehmen und ihre Ansprüche und Vorstellungen in Bezug auf die Arbeits- oder Auftragsgestaltung ihnen gegenüber entweder behaupten oder relativieren.

„Die Abstimmungen erfolgen vor allem mit den Auftraggebern aus den Bau- und Planungsämtern oder mit anderen Kunden, die ihre Vorstellungen und Wünsche ganz klar äußern. Um eigene Vorstellungen einzubringen, ist Verhandlungsgeschick erforderlich. Um die Kunden nicht zu verlieren, muss man sehr viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen aufbringen. Manchmal ist das nicht so einfach. Manchmal ist aber auch viel Durchsetzungsvermögen nötig, um die eigene fachmännische Meinung einzubringen“ (Unternehmer).

Analog zur der vorangegangenen Variante werden auch bei dieser Organisationsvariante bereits bei der Unternehmensgründung sowohl ökonomische als auch lebensweltliche Zielsetzungen verfolgt. Die Unternehmer/innen schaffen sich mit der Existenzgründung geeignete Bedingungen für die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche, indem sie diese in ihre Dienstleistungen einbeziehen oder sie gar in Form einer Dienstleistung anbieten. Auf diese Weise können erweiterte Ansprüche in diesen Betriebskontexten tagtäglich während der Arbeit realisiert werden.

Durchaus nicht alle privaten Ansprüche werden den Auftraggeber/innen gegenüber eingefordert und erkennbar in die Arbeitsgestaltung eingebaut. Dies gilt speziell für die familienbezogenen Ansprüche, die in der deutschen Geschäfts- und Arbeitswelt scheinbar noch immer einen Störfaktor darstellen. Dies äußert sich insbesondere darin, dass Unternehmer/innen mit Kindern – vor allem wenn die Kinder klein und die Unternehmer/innen Frauen sind – als weniger leistungsfähig und zuverlässig gelten als diejenigen, die keine Kinder betreuen: Eine Betreuungsverpflichtung gilt zumindest partiell als ein Indiz für berufliche Unprofessionalität und kann sich, wenn sie den Kund/innen bekannt wird, geschäftsschädigend auswirken. Deshalb setzen einige der Unternehmer/innen ihre familialen Ansprüche ‚getarnt‘ um, indem sie einen telefonischen Service und/oder eine fachliche Vertretung für eigene Abwesenheiten organisieren. Diese Kund/innendienste werden teilweise über Absprachen mit andern Geschäftstreibenden organisiert, die sich in vergleichbarer Lebenssituation befinden.

Die gegenseitigen Vertretungen basieren dementsprechend auf einem Win-Win-Prinzip.

„Meine Geschäftspartnerin hat auch zwei Kinder und übt wie ich eine Teilzeitselbständigkeit aus. Damit konfrontieren wir aber nicht unsere Auftraggeber. Sie dürfen es nicht erfahren, es würde kein positives Licht auf unsere Leistung werfen und nicht professionell wirken. Das ist etwas, das nur im Hintergrund wirkt. Den Auftraggebern gegenüber trete ich niemals als Vater auf und sie wissen auch nicht, dass, wenn ich für sie nicht zu erreichen bin, vielleicht gerade meine Kinder vom Kindergarten oder von der Schule abhole. Das wird eben nicht nach außen getragen, das macht meine Geschäftspartnerin übrigens genauso. Für den Kunden haben wir einen auswärtigen Termin, eine wichtige Besprechung oder ähnliches. Hier auf der Etage haben sich mehrere Büros zusammengetan, auch um Kosten zu sparen, und wir machen gegenseitig Telefondienst. Das ist sehr praktisch und erhöht für die Kunden die Erreichbarkeit. Dafür werden solche Dinge besprochen, was die Kunden erfahren dürfen und was nicht. Nach außen sind wir voll im Einsatz“ (Unternehmer).

Die geschaffenen Organisationsstrukturen sollen in diesen Betriebskontexten die Entlastung der Unternehmer/innen gewährleisten und die vorhandene Entwicklungstendenz zum „Arbeitskraftunternehmer“ bremsen. Da sowohl die erweiterten Ansprüche als auch die Ansprüche an die eigene Arbeitsleistung einen hohen subjektiven Stellenwert aufweisen, soll die bewusste Ausgestaltung der Arbeit die Umsetzung erweiterter Ansprüche begünstigen und sich gleichzeitig gegen berufliche Vereinnahmung richten. Dennoch: Obwohl die Unternehmer/innen mit der gegenwärtigen Lösung zufrieden sind, besteht bei einigen von ihnen der Wunsch, sich zumeist in zeitlicher Hinsicht stärker in das Unternehmen einbringen.

3.1.3 Ausgehandelte Autonomie

Bei den KMU's weisen die Gesellschafter/innenunternehmen den höchsten Grad an Selbstbestimmung in Hinsicht auf die Arbeitsgestaltung auf. Sowohl das Ausmaß der individuellen Autonomie als auch der betriebliche Status der Gesellschafter/innen in diesen Unternehmen sind mit den Autonomiegraden und dem Status von selbständigen Unternehmer/innen in den Kleinstunternehmen vergleichbar, auch wenn die Gesellschafter/innen mehr „Spielregeln“ beachten müssen und die „soziale Kontrolle“ in ihren Betrieben stärker greift. Entsprechend verfügen auch die Angestellten in diesen Betrieben aufgrund der durch die Gesellschafter/innen geschaffenen Regulierungs- und Handlungsmöglichkeiten über ein – verglichen mit herkömmlichen KMU's – ausgesprochen großes Autonomiepotential.

Die Arbeitsorganisation eröffnet für die Umsetzung erweiterter Ansprüche weitgehende Spielräume. In Abstimmung mit Kolleg/innen und Produktionsanforderungen erfolgt die Arbeitsgestaltung selbstbestimmt. Mit der besonderen Verfassung der Unternehmen als Gesellschafter/innenunternehmen werden prinzipiell für alle Betriebsangehörigen Möglichkeiten geschaffen, sich an der betrieblichen Regulierung zu beteiligen, auch wenn der subjektive Einfluss auf die betrieblichen Aushandlungsprozesse und Entscheidungen variiert. Das große Potential an Autonomie und Partizipation ist auch den flachen Hierarchiestrukturen geschuldet, die für diese Unternehmen

ausreichend sind, wobei eine Betriebsverfassung den Umfang der Partizipation aller Betriebsangehörigen, d. h. auch der Angestellten regelt. Betriebliche Entscheidungen werden entweder konsensual getroffen oder demokratisch abgestimmt und in den Betriebsvereinbarungen schriftlich fixiert. Die betrieblichen Vereinbarungen bleiben dann aber prinzipiell immer aushandelbar, die Regulierungsstrukturen damit reflexiv. Bis auf wenige inhaltsbezogene formale Regulierungen werden betriebliche Angelegenheiten in der Regel informell geregelt.

„Die Zeitanprüche für die Familie haben wir in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben, wartet sozusagen auf Widerruf. Da müsste sich das Kollektiv wieder zusammensetzen und sagen, dass das so nicht funktioniert und das wieder abschaffen. Dann wäre es wieder anders. Das ist immer offen und die Dinge müssen nicht in ewigen Zeiten so bleiben, sondern man muss schauen, wie passen sie in das Leben der Menschen, die hier sind. Oder ändern sich die Anforderungen. Es kann auch sein, dass wir hier ins Alter hineinwachsen und sagen, dass das mit den Kindern nicht mehr wichtig ist, aber mit unseren Eltern, das ist jetzt wichtig und da ist Pflegebedarf. Das muss man sehen, das muss sich aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter heraus entwickeln“ (Gesellschafter).

Im Vergleich zu den Kleinstunternehmen steigt bei den Gesellschafter/innenunternehmen die Komplexität der Absprachen und Aushandlungsnotwendigkeiten erheblich. Das Funktionieren und die Verlässlichkeit dieser Absprachen und Aushandlungen zwischen einzelnen Unternehmensmitgliedern bilden den Grundstein für die selbstbestimmte Arbeitsgestaltung einzelner, ohne die die betrieblichen Arbeitsprozesse kaum vorstellbar wären.

Anders als bei den vorangegangenen Organisations- und Regulierungsmustern werden in diesen Betrieben die Produkte nicht mit dem gesellschaftlichen Engagement verflochten, dafür werden bei der Produktpalette die Prinzipien der Ökologie und der Nachhaltigen Entwicklung beachtet. Die Unternehmen, die dieses Regulierungsmuster aufweisen, begreifen sich als sozialwirtschaftliches Gefüge, das gleichsam für soziale und ökologische Anliegen in Bezug auf den Betrieb selbst sowie sein Umfeld verantwortlich ist. Die bewusste und gewollte Verantwortungsübernahme bildet einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur nach der sich z. B. Veränderungen der Lebenssituation im Betrieb ‚selbstverständlich‘ abbilden dürfen und gesellschaftliche Problemfelder berücksichtigt werden.

„Und so ist es halt bei uns, wir gucken, was entwickeln sich für Ansprüche und Anforderungen von Einzelnen, die hier auch gesagt werden können. Ob sie umgesetzt werden, ist eine andere Sache. Wenn man miteinander diskutiert, guckt man, wie das zu lösen ist. Ein kleiner Betrieb hat natürlich mehr Möglichkeiten, weil er nicht so durchstrukturiert ist und spontan auch andere Lösungen gangbar werden als im Großbetrieb“ (Gesellschafter).

Die sozialen Anforderungen werden in der Arbeit berücksichtigt und ihre Umsetzung bildet eine der betrieblichen Aufgaben. Ökologische Aspekte werden in der Arbeit konsequent berücksichtigt, selbst wenn dadurch finanzielle Mehrkosten entstehen. Diesbezüglich sind in dem größeren Gesellschafter/innenunternehmen (vgl. Tab. 8) hohe ökologische Standards entwickelt und in einem hauseigenen Produktionssystem verankert worden. Die Arbeitsorganisation weist aber nur wenige Kontrollstrukturen auf, weil in diesen Unternehmen davon ausgegangen wird, dass

sich alle Betriebsangehörigen alltäglich ihrer ökologischen Verantwortung bewusst sind und dementsprechend handeln. Die Funktionsweise der Regulierung hängt daher eher vom individuellen Verantwortungsbewusstsein einzelner ab als von betrieblichen Kontrollen und Sanktionen.

„Alle Mitarbeiter sind in Teams integriert, wir nennen das Arbeitsbereiche z. B. Technischer Innendienst, Werbung, Geschäftskundenbetreuung und sie treffen sich regelmäßig in ihren Arbeitsbereichen zu Besprechungen und regeln die allermeisten Probleme in ihren Teams. Alle Mitarbeiter im Team sind gleichberechtigt. Die Teams sind ziemlich autonom und können, was ihren Arbeitsbereich betrifft, auch Entscheidungen treffen. Es gibt keinen Vorgesetzten, der das genehmigen muss“ (Gesellschafter).

Die selbstbestimmte Arbeitsgestaltung baut auf eine flexible Arbeitsorganisation innerhalb fester zeitlicher Rahmen auf, in denen sowohl Arbeitsanforderungen als auch erweiterte Ansprüche gleichgewichtig berücksichtigt werden (können). Da alle Beteiligten an der Regulierung teilhaben, sind die betrieblichen Regulierungsstrukturen deutlich reflexiver als in den herkömmlich aufgebauten Unternehmen. Allerdings nehmen die zum Teil recht langwierigen Abstimmungsprozesse viel Zeit ein und erfordern subjektives Verhandlungsgeschick und Durchsetzungskraft.

3.2 Hierarchische, formalisierte Regulierungsmuster

Eine hierarchische, formalisierte Regulierungsvariante weisen beide in die Untersuchung einbezogenen Großunternehmen auf. Ebenso zählen hierzu diejenigen KMU's, deren Organisationsstruktur stärker als bei den vorangegangenen Mustern den herkömmlichen Betriebstrukturen entspricht und in denen Unternehmensleitung, Management und Interessenvertretung zu den hauptsächlichen Regulierungsakteuren gehören. Anders als bei den durch die subjektive Autonomie generierten Regulierungsmustern erfolgen bei der hierarchischen, formalisierten Regulierung praktisch alle Regulierungsentscheidungen und Regulierungsprozesse in Form kollektiver Aushandlungen und Abstimmungen zwischen den Vertretern der Unternehmensleitung und der Interessenvertretung. Die Beschäftigten sind in der Regel nicht in die Regulierungsprozesse involviert und mit wenigen Durchsetzungsmöglichkeiten ausgestattet. Über die subjektive Inanspruchnahme der Regulierungsergebnisse (betriebliche Umsetzungsoptionen für erweiterte Ansprüche) üben dennoch auch sie einen bestimmten Einfluss auf die betriebliche Regulierung und die organisationalen Veränderungsprozesse aus und sind dadurch an der Ausgestaltung von betrieblichen Handlungsoptionen beteiligt.

Die diversen betrieblichen Abstimmungsmodalitäten und -prozesse sind je nach Bedingungskontext mehr oder weniger formal ausgestaltet. Und gerade diese Formalisierung eröffnet den an der Regulierung beteiligten Akteur/innen entsprechenden Zugang zu den Regulierungsprozessen und Entscheidungen. Da die Umsetzung von familialen, sozialen und ökologischen Ansprüchen differente Anforderungen an die betriebliche Regulierung stellt, sind die Regulierungsergebnisse je nach Regulierungsinhalt unterschiedlich.

In Hinblick auf die Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen sind in diesen Unternehmen üblicherweise die Vorstellungen und Ansprüche der Geschäftsführenden leitend, die maßgeblich initiativ werden und betriebliche Veränderungsprozesse einleiten. Die Ausformung und Nutzung von Regulierungsergebnissen entsprechen jedoch dem betrieblichen Rahmen- und Detailkontext sowie den üblichen Modalitäten und Standards für die Regulierung und die subjektive Inanspruchnahme. Deshalb finden die Beschäftigten für die individuelle Umsetzung von erweiterten Ansprüchen unterschiedliche Handlungsoptionen und Freiheitsgrade in den Betrieben vor.

Zwar fließen auch bei der formalisierten Regulierung außenkontextbezogene Faktoren mit ein, dennoch ist diese Regulierungsvariante viel stärker als die selbstbestimmte Regulierung an den betrieblichen Gegebenheiten und Erfordernissen orientiert. Allerdings spielen auch hier weiche Einflussfaktoren wie z. B. Normen und Wertorientierungen sowie die individuellen Durchsetzungsmöglichkeiten bei der Regulierung eine große Rolle.

Die gesellschaftlichen Anforderungen werden in diesen Unternehmen prinzipiell ähnlich wie bei den Unternehmen mit selbstbestimmter Regulierung umgesetzt: Sie werden bei der Produktentwicklung wie z. B. bei dem Reiseanbieter und Möbeldesigner und bei den Produktionsverfahren wie z. B. bei dem Metallunternehmen berücksichtigt. Darüber hinaus bevorzugen diese Unternehmen jedoch eine projektförmige Umsetzung. Die familialen Ansprüche werden in der Regel zeitbezogen reguliert. Dabei werden Arbeitszeitsysteme und zeitliche Handlungsoptionen entwickelt, die zwar wesentlich komplexer, aber dem Prinzip nach mit der Arbeitszeitorganisation in den Kleinstunternehmen vergleichbar sind.

Das hierarchische, formalisierte Regulierungsmuster weist zwei unterschiedliche Ausprägungen auf: In den KMU's handelt es sich um eine mitarbeiterorientierte Regulierung, die als *kontrollierte Partizipation* beschrieben werden kann. In den herkömmlich aufgebauten Großunternehmen hingegen verfügen die Vorgesetzten über die Entscheidungsbefugnisse, weshalb die Variante als weisungsorientierte oder *instruktive Regulierung* bezeichnet wird.

3.2.1 Kontrollierte Partizipation

Das Regulierungsmuster kontrollierte Partizipation unterscheidet sich in zweierlei Hinsicht deutlich von der vorangegangenen Variante: Zum einen bildet die Regulierung ein hochkomplexes und stark formalisiertes Regelwerk, das dazu dient, die komplexen Arbeitsbeziehungen einer großen Organisation zu standardisieren und zu regeln. Zum anderen tritt bei dieser Regulierung eine andere Konstellation von Regulierungsakteur/innen auf: Primär sind die Geschäftsleitungen, das Management und ggf. die Interessenvertretungen in die betrieblichen Entscheidungen und Prozesse involviert. Die Beschäftigten sind diejenigen, die die Regulierungsergebnisse in Form von fertigen Instrumenten als Handlungsoptionen für die Umsetzung ihrer erweiterten

Ansprüche nutzen können. Sie selbst jedoch können bei der Konzeption und Gestaltung von Regulierungsstrukturen kaum eingreifen.

Bei drei mittelständischen Unternehmen findet sich dieses Regulierungsmuster. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass bei der Regulierung die soziale Verantwortung des Betriebs für seine Beschäftigten und das Umfeld berücksichtigt wird. Für die Beschäftigten werden entsprechend vielfältige Möglichkeiten geschaffen, an der Unternehmensentwicklung und dem unternehmerischen Engagement zu partizipieren. In diesem Sinne werden die betrieblichen Regulierungsformen für die Umsetzung erweiterter Ansprüche so konzipiert und ausgestaltet, dass sie von allen Mitarbeiter/innen in Anspruch genommen werden können.

Bei dieser Variante wird vorwiegend das Instrumentarium der Arbeitszeitregelungen genutzt. Dabei wird jedoch insgesamt eine Offenheit für Belange der Beschäftigten deutlich, die sich sowohl bei der formellen als auch bei der informellen Regulierung abzeichnet:

„Die Abstimmung findet innerhalb der Gruppen statt und jeder Mitarbeiter in der Gruppe ist auch Ansprechpartner für die anderen und kann auch Vertretungsfunktionen übernehmen. Wir haben hier flexible Jahresarbeitszeit. Das ist ein Modell, das die Mitarbeiter sehr begrüßen. Wir haben hier Kernarbeitszeiten, das ist von 8 Uhr 30 bis 18 Uhr, ist aber von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich. Ansonsten ist eigentlich jeder Mitarbeiter frei, wann er kommt und geht. Nur im Service Center, wo der Kontakt zu den Filialen stärker ist, sind die Arbeitszeiten ausgehnter. Wir haben auch eine Richtlinie für die Wochenarbeitszeit von 38,5 Stunden und diese wird auf die Jahresarbeitszeit umgerechnet. Bei uns ist das ein Saisongeschäft, d. h. wir arbeiten sehr unterschiedlich und verteilen das deshalb: Es gibt Monate mit einer Tagessollzeit von 9 Stunden und welche mit 6 Stunden. Das wird vorgegeben, damit die Mitarbeiter nicht in manchen Monaten in das psychologisch ungünstige Minus laufen und in anderen zu viel Überstunden machen. Über die Sollzeiten hinaus ist natürlich dem Mitarbeiter freigelassen, wie viel er arbeitet, um das nötige Arbeitspensum zu schaffen“ (Personalleiter).

Das vorangegangene Statement kann den engen Bezug zu den Beschäftigten bei der Regulierung verdeutlichen: Da das Arbeitsvolumen saisonbedingt schwankt, werden Handlungsoptionen konzipiert, die dazu dienen, den individuellen Arbeitszeitausgleich zu unterstützen. Die aufgestellten Richtlinien für die Arbeitszeiten sollen verhindern, dass zu viele Soll- oder Überstunden angesammelt werden und stützen die Mitarbeiter/innen bei der Work-Life-Balance. Deutlich wird bei dieser Regulierung auch das Verantwortungsbewusstsein der Regulierungsakteur/innen, die die arbeitsorganisatorischen Probleme offensiv angehen.

Die sozialen und ökologischen Anforderungen werden zum einen bei der Konzeption und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie den Produktionsverfahren berücksichtigt; zum anderen werden sie in Form von außerbetrieblichen sozialen und ökologischen Projekten umgesetzt. Bei der Regulierung dieser Anforderungen wird zugleich sichergestellt, dass sich die Mitarbeiter/innen bei der betrieblichen Umsetzung beteiligen können: „jeder kann sich einklinken“. Der Leitgedanke dabei ist, betriebliche Potentiale durch gute Zusammenarbeit aller Beteiligten freizusetzen und Arbeitsmotivation und Zufriedenheit zu erhöhen. Nicht zuletzt deshalb stehen

den Beschäftigten in diesen Unternehmen entweder diverse Weiterbildungsmöglichkeiten oder gute Karriereoptionen für die berufliche Entfaltung zur Verfügung.

„Es gibt hier viele Quereinsteiger, die etwas anderes gelernt haben und über Jahre was anderes arbeiten. Sie können in Funktionen kommen, die mit ihrer Ausbildung nicht das geringste zu tun haben. Selbstverwirklichung wird in diesem Unternehmen großgeschrieben. Es gibt z. B. Kurse, die durch Personalverantwortliche und Betriebsrat ausgesucht und bestimmten Gruppen angeboten werden. Sie werden als Aushang bekannt gegeben und die Beschäftigten können sich auf diese melden. Es gibt aber auch Kurse, die Beschäftigte machen sollten! Manche Kurse finden außerhalb der Arbeitszeit (z. B. Outlook) statt, die Kosten für die Ausbildung selbst werden vom Betrieb übernommen. Auch die Kurse zum Konflikttraining und Verhandlungstechniken werden in der Arbeitszeit gemacht“ (Betriebsrat).

Derartige subjektive Möglichkeiten tragen zu einem offenen Arbeitsklima bei und verstärken das Gemeinschaftsgefühl und die Identifizierung mit dem Unternehmen seitens der Beschäftigten. Die Kultur der Offenheit hat die betrieblichen Hierarchien geprägt, die sich zwischen ‚flach und nach oben durchlässig‘ (Möbeldesigner) und ‚hierarchisch, aber transparent und mitarbeiter/innenfreundlich‘ (Reiseanbieter, Mode-Designer) bewegen. Diese betriebliche ‚Regulierungskultur‘ spiegelt den betrieblichen Anspruch in Hinblick auf die Belegschaft wider.

„Grundsätzlich hat das Unternehmen einen sehr guten Ansatz und das ist das, was mir hier so gut gefällt. Sie stellen Vieles in Frage und versuchen Vieles zu verwirklichen. Und sie haben das soziale Umfeld jedes Einzelnen im Focus. Manche Ansprüche lassen sich manchmal nicht verwirklichen. Ich persönlich kann mich nicht beschweren. Das, was sie als Unternehmen propagieren, haben sie in meinem Fall einfach umgesetzt“ (Mitarbeiterin).

Bei dieser Regulierungsvariante überwiegt die formale Regulierung. Die Unternehmen verfügen über ein breites Spektrum unterschiedlicher Regulierungsformen und Instrumente für die Umsetzung erweiterter Ansprüche. Mittels Betriebsvereinbarungen werden die großen Handlungsfelder strukturiert – wie beispielsweise Arbeitszeiten –, die den betrieblichen Konfliktquellen das Wasser abgraben. Zugleich wird in den Unternehmen die Kultur der „kurzen Wege“ gepflegt und deshalb spielen auch die informellen Regulierungen wie Absprachen und Abmachungen zwischen den Beschäftigten und Vorgesetzten in der betrieblichen Praxis eine große Rolle. Die Spielräume hierfür werden bewusst offen gelassen, u. a. um die subjektive Selbstverantwortung und die Selbstorganisation zu stärken.

Obwohl mit der offensiv betriebenen Regulierung von gesellschaftlichen Anforderungen organisatorischer und finanzieller Mehraufwand einhergeht, weisen diese Betriebe eine gute bzw. sich verbessernde wirtschaftliche Situation auf. Da die Unternehmen mit ihrer Spezialisierung bestimmte Nischen besetzt haben und über einen gewachsenen Kund/innenstamm verfügen, können die Kosten für Werbung reduziert werden.

„Wir engagieren uns in der Langfristspektive. Die ökologischen Ersparnisse können wir in barer Münze nachrechnen. Das soziale Engagement macht sich auf lange Sicht, glaube ich, auch bezahlt, wenn sich das rumspricht, dass das unsere Philosophie ist. Also könnte es auf Dauer neue Kunden bringen, aber das spüren wir so noch nicht“ (Management).

Die Kund/innen sollen nicht beworben, sondern über die Qualität der Produkte gewonnen werden. Diese Unternehmensstrategie, die bewusst nicht auf wirtschaftliche Expansion und schnelle Gewinne setzt, stützt die Wahrnehmung, dass es den Unternehmen um mehr als wirtschaftliche Ziele geht. Die Regulierungsstrukturen sind so konzipiert, dass sie sowohl den ökonomischen Anforderungen als auch gesellschaftlichen Anliegen gerecht werden und sich reflexiv an betriebliche Veränderungen anpassen lassen.

3.2.2 Instruktive Regulierung

Das Muster der instruktiven Regulierung ist in den Großunternehmen vorfindbar. Beide Unternehmen sind stark hierarchisiert und das Management bzw. die Führungskräfte verfügen über eine starke betriebliche Position und weitgehende Entscheidungsbefugnisse, die in der Regel nicht in Zweifel gezogen werden. Für die Regulierung sind in den Unternehmen im Prinzip zwei Verhandlungsparteien entscheidend: Bei dem Metallbetrieb sind die Unternehmensleitung, die unter anderem verschiedene Forderungen der amerikanischen Konzernleitung bei der Regulierung berücksichtigen muss, und der Betriebsrat als Co-Management und Gegenmacht in die Verhandlungen involviert. Bei der Kommunalverwaltung bilden die Vertreter/innen der Arbeitgeberseite und des Personalrats die Verhandlungsparteien. Diese Akteurskonstellation ist bei den meisten Entscheidungs- und Regulierungsprozessen vorzufinden.

„Als wir uns hier als Betriebsräte darüber einig waren, dass wir die andere Seite ansprechen, ob das denkbar ist, so eine Antidiskriminierungsvereinbarung zu machen, da haben wir bei der Geschäftsleitung offene Türen eingearannt, weil auch da sich das Unternehmen die Philosophie der Diversity zu eigen gemacht hat. Überhaupt haben wir in dieser Richtung mit der Geschäftsleitung nie Probleme gehabt. Diese Arbeit war immer einvernehmlich. Ob das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist oder andere Dinge, die in diese Richtung gehen, da haben wir zusammen sehr schnell und konstruktiv arbeiten können“ (Betriebsrat).

Die formellen Regulierungsstrukturen sind weit ausgedehnt und komplex aufgebaut und weisen vorwiegend die Form problemfeldbezogener Managementsysteme auf, die von zuständigen Führungskräften gesteuert und kontrolliert werden. Obwohl die Regulierungsstrukturen zumindest in den Angestelltenbereichen den Beschäftigten verhältnismäßig viel Handlungsspielraum für die Umsetzung erweiterter Ansprüche eröffnen, folgt ihre Funktionsweise einem anderen Prinzip, als das in den vorangegangenen Varianten der Fall war: Können die Beschäftigten im Rahmen der kontrollierten Partizipation über die Modi der Nutzung von betrieblichen Handlungsoptionen im großen Ausmaß selbst bestimmen, sind die Beschäftigten im Kontext der instruktiven Regulierung, darauf angewiesen, für die subjektive Nutzung vorhandener Gestaltungsspielräume zur Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche die Zustimmung der Vorgesetzten einzuholen.

„Es gibt zwar die Absprache zwischen Geschäftsleitung und dem Betriebsrat, dass die Kollegen zwei Tage frei kriegen. Man muss sich das aber so vorstellen: Bei dem Vorgesetzten im Maschinenpark türmt sich die Arbeit. Und er muss entscheiden, ob er den Mann, der an einer

Schlüsselmaschine steht, zwei Tage freistellen kann. Und der Betriebsrat sagt ‚jüt‘. Da sagt der Werkleiter: ‚Sag mal, hast Du eigentlich ‘n Schlag. Ich brauch den Mann an der Maschine‘. In den Schlüsselpositionen ist es nicht immer einfach. Letztendlich muss der betriebliche Vorgesetzte entscheiden. Wir sorgen schon dafür, dass der Kollege die Möglichkeit bekommt, aber wenn der Vorgesetzte sagt: ‚Ich kann den nicht entbehren‘, da kann der Betriebsrat nicht sagen: ‚Der Mann kann gehen‘“ (Mitarbeiter).

Die formalen Freistellungsoptionen für soziales Engagement, die Anreize und Möglichkeiten für die Beteiligung an den betrieblich organisierten Projekten darstellen, wurden praktisch im Alleingang von der Unternehmensspitze installiert. Ihre Nutzung wird unter anderem deshalb von den Vorgesetzten in der Regel mit Wohlwollen betrachtet. Dennoch können sie die Inanspruchnahme der Freistellungsoption z. B. aufgrund betrieblicher Erfordernisse problemlos verweigern, da ihre Entscheidungen in den seltensten Fällen in Frage gestellt werden. Im Rahmen der instruktiven Regulierung üben die Vorgesetzten also eine ausgesprochen starke Kontroll- und Steuerungsfunktion aus. Ihr „good will“ ist für die praktische Nutzung der formalen Möglichkeiten durch Beschäftigte entscheidend.

„Wir haben den Mitarbeitern empfohlen, die Inanspruchnahme der Freistellung mit ihren Vorgesetzten bzw. Personalsachbearbeitern zu klären und abzusprechen. Manchmal verlangten diese etwas Schriftliches von uns und das haben wir den Beschäftigten überlassen, wie sie das vereinbaren. Und in welchen formellen Rahmen das läuft. Es gab Beschäftigte, die eine Bestätigungsemail haben wollten, dafür dass sie sich angemeldet haben. Insgesamt haben etwa 20 Beschäftigte angerufen, es gab aber keine Mitteilung, dass die Teilnahme aus irgendwelchen Gründen nicht möglich war“ (Mitarbeiterin).

Ein weiteres Beispiel für die Top-down-Strategien bei der Regulierung und die weitgehenden Steuerungsrechte der Vorgesetzten kann die Nutzung von Beteiligungsmöglichkeiten innerhalb von Diversity-Management liefern, das innerbetrieblich ein familienbezogenes Engagement, Informationsmöglichkeiten und Erfahrungsaustausch anbietet. Das Diversity-Management wurde von der Konzernleitung initiiert und weist einen stark formalisierten Charakter auf. Die subjektive Nutzung dieser Angebote erfordert zum einen zeitliche Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung und zum anderen die Zustimmung der Vorgesetzten, den Arbeitsplatz verlassen zu dürfen. Wird die Nutzung des formalen Angebotes bewilligt, liegt es bei den Mitarbeiter/innen selbst, sich ausreichende Zeiträume für die Teilnahme zu schaffen:

„Ich mache das in meiner Arbeitszeit und mein Chef ist der großzügigste, den man haben kann. Ich habe überhaupt nicht das Problem, dass einer sagt: ‚Wo waren Sie schon wieder?!‘ Ich melde mich einfach ab und sage, dass ich beim Elternnetzwerk bin oder Treffen der Vertrauensleute und dann ist das ok“ (Mitarbeiterin).

Allerdings gilt auch hier, dass die Vorgesetzten sogar die Inanspruchnahme von Teilzeit- oder Elternzeitoptionen, auf die die Beschäftigten einen gesetzlichen Anspruch haben, beeinflussen können, indem sie den betreffenden Beschäftigten Sanktionen androhen oder ihnen den Zugang zu Karrieremöglichkeiten erschweren.

An der Regulierung der gesellschaftlichen Anforderungen sind in beiden Unternehmen in erster Linie die Amtsleitung und die Geschäftsführung sowie das Management beteiligt. Das erscheint ungewöhnlich, da beide Unternehmen über einen aus-

gesprochen durchsetzungsstarken Betriebsrat bzw. Personalrat verfügen. Die betrieblichen Interessenvertretungen betrachten derartige Regulierungen jedoch nicht als Bestandteil ihrer Arbeitsgebiete und beteiligen sich weder an den Entscheidungs- und Regulierungsprozessen, noch greifen sie ein, wenn die Nutzung der Regulierungsinstrumente nicht eingehalten wird.

Zwar gehört der Einbezug von subjektiven Belangen und Ansprüchen zur Unternehmenskultur des Metallbetriebs, da das Unternehmen auch den ‚privaten Erfahrungsschatz‘ für sich heben will. Dennoch werden nicht durchgängig entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Nutzung der Optionen durch Beschäftigte sicherstellen. Hingegen werden ökologische Anforderungen sowohl bei der Planung und Entwicklung von Produkten als auch bei den Fertigungsverfahren berücksichtigt. Es gelten hohe ökologische Standards und ihre Einhaltung wird durch aufwendige Umweltmanagementsysteme sichergestellt, deren Funktionsweise regelmäßig überprüft wird.

Mit dem sozialen Engagement geht für die Unternehmen sowohl ein finanzieller als auch organisatorischer Mehraufwand einher. Das Engagement wird aber zum einen als eine „gute Investition in Mensch und Umfeld“, zum anderen als Imagepflege betrachtet. Die betriebliche Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen hat zwar zur Herausbildung von Handlungsoptionen für Beschäftigte geführt, ihre erweiterten Ansprüche betrieblich umzusetzen. Dennoch ist die subjektive Nutzung dieser Möglichkeiten nur mit Einschränkung möglich. Zwar weisen die Regulierungsstrukturen reflexiven Charakter auf, die Kontroll- und Steuerungsmechanismen blockieren jedoch die Entwicklung einer reflexive(n) Arbeitsgestaltung seitens der Beschäftigten.

3.3 Betriebliche Umsetzungsformen erweiterter Ansprüche

Betriebliche Umsetzungsformen stellen Resultate der Regulierungspraxis – gleichsam Aushandlungsergebnisse – dar. Familiale, soziale und ökologische Ansprüche stellen das Unternehmen vor unterschiedlich gelagerte Regulierungs- und Organisationsanforderungen und werden daher im Betriebsalltag in differenter Weise umgesetzt:

Während beispielsweise die Familienansprüche mit Hilfe eines guten Zeitmanagements umgesetzt werden können, bieten sich für eine Umsetzung ökologischer Ansprüche eher das Produktions- und Umweltmanagement und für die Umsetzung sozialer Ansprüche die inner- und außerbetrieblichen Projekte an (Tab. 15). Ein Großteil der untersuchten Unternehmen hat alle drei Arten von Ansprüchen betrieblich reguliert und dabei diverse zeitbezogene, geld- und sachbezogene, produkt- und verfahrensorientierte sowie projektförmige Umsetzungsformen entwickelt.

Tabelle 15: Betriebliche Umsetzungsformen erweiterter Ansprüche

Umsetzungsform Unternehmensform	Familiäre Ansprüche	Soziale Ansprüche	Ökologische Ansprüche
Großunternehmen	Flexible Arbeitszeiten Teilzeit, Elternzeit Betriebliche Kinderbetreuung Diversity-Management Resource Groups	Regionale Projekte Freistellung für Projekte Beschäftigten-Projekte Ausschuss für soziales Engagement Spendenpraxis	Umweltmanagementsysteme, Vorschlagwesen Regionale Projekte Ausschuss für Ökologie
KMU's	Flexible Arbeitszeiten Teilzeit, Elternzeit Betriebliche Kinderbetreuung Familienvereinbarung	Regionale Projekte Auslandsprojekte Freistellung für Projekte Beschäftigten-Projekte Realisierung hoher sozialer Standards Spendenpraxis	Auslandsprojekte Regionale Projekte Umweltmanagementsysteme, Vorschlagwesen Ausschuss für Ökologie Realisierung hoher Öko-Standards
Kleinstunternehmen	Arbeitszeitverkürzung Entgrenzung	Integration in die Dienstleistungen	Integration in die Dienstleistungen

3.3.1 Betriebliche Umsetzung familialer Ansprüche

Da sich familiäre Ansprüche im Zusammenhang mit Betreuungsaufgaben herausbilden, die persönliche Anwesenheit erfordern, stellen sie an die betriebliche Umsetzung insbesondere zeitbezogene Anforderungen. In allen Unternehmen werden sie daher vor allem in Hinblick auf die Arbeitszeiten reguliert. Die häufigste Umsetzungsform bildet die Anpassung der Arbeitszeit an die Familienanforderungen. Eine weitere Umsetzungsoption stellt die betriebliche Kinderbetreuung dar, die die alltäglichen Koordinations- und Synchronisationsprobleme der Beschäftigten mit Kindern entschärfen soll.

Passgenaue Arbeitszeitsysteme

Als häufigste Variante der Umsetzung von Familienansprüchen in den Kleinstunternehmen erweisen sich passgenaue Arbeitszeitsysteme. Die Passfähigkeit der Arbeitszeit wird in der Regel einerseits durch Reduktion und Kontrolle des Arbeitsvolumens, andererseits durch die Entgrenzung des Arbeitstages und der Arbeitswoche erreicht, die die überkommenen Zeitstrukturen des ‚Feierabends‘ und ‚Wochenendes‘ zur Disposition stellt. Das Auftragsvolumen wird über die Auswahl von geeigneten Arbeitsaufträgen geregelt, deren Abwicklung bewältigbar erscheint, und über die Auswahl von Kund/innen, die mit den Geschäftsbedingungen, z. B. den an Betreuungszeiten orientierten Geschäftszeiten, einverstanden sind. Die Geschäfts- und Arbeitszeiten werden mit den Servicezeiten von öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen und den Arbeitszeiten der Partnerin oder Partner synchronisiert und komplementär dazu über den gesamten Tag oder die Woche verteilt, d. h. bei Bedarf in den späten Abend oder die Nacht hinein bzw. auf Samstag und Sonntag ausgedehnt.

In größeren und Großbetrieben kommen in der Regel komplexe formale Arbeitszeitregulierungen zur Anwendung, die zum einen die gesetzlichen Vorgaben zur Teil-

zeit und Elternzeit umsetzen und zum anderen als flexible Zeitoptionen für die Umsetzung individueller Bedarfe vorgesehen sind. Die Spannweite der zeitbezogenen Regulierungsinstrumente erstreckt sich von schriftlich fixierten Betriebsvereinbarungen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit mit und ohne Kernarbeitszeit, Zeitkorridoren und Zeitkonten bis zur betrieblichen Arbeitszeitverkürzung aufgrund von Familienbelangen (Familienvereinbarung) sowie bezahlten und unbezahlten Freistellungen (Familientage, Krankheitstage), die den subjektiven Interessen und Bedürfnissen angepasst werden können.

Beispiel: Familienvereinbarung

In der kleinen Printmedien-Verarbeitung kann die Arbeitszeit an die jeweilige Familienphase angepasst werden. In einer Vereinbarung wurden die Umsetzungsmodi festgelegt, wonach die wöchentliche Arbeitszeit in Abhängigkeit vom Alter der Kinder um bis zu sechs Wochenstunden bei vollem Einkommen reduziert werden kann. Mit steigendem Alter der Kinder erhöht sich das Arbeitszeitniveau wieder, kann aber bis zur Vollendung des 16. Lebensjahres der Kinder um zwei Wochenstunden vermindert werden. Die Familienvereinbarung gilt unbefristet, ist aber jederzeit neu verhandelbar, wenn sich die Erfordernisse verändert haben. Die Anwendung der Vereinbarung stützt sich auf die kurzen Geschäftszeiten des Betriebs, die über die 30-Stunden-Woche abgedeckt werden und erfolgt über informelle Absprachen.

In dem kleinen Gesellschafter/innenunternehmen gehören interne Zeitabsprachen, in dem mittelständischen Gesellschafter/innenunternehmen der elektronische Kalender via Intranet zu den formalen Zeitinstrumenten, mit deren Hilfe kurz- und langfristige Abwesenheiten vom Betrieb geregelt werden. Neben den formalen Regulierungen werden in den KMU's und Großbetrieben informelle Absprachen und Abmachungen (wie Vertretungen oder Telefondienst) zwischen Teamkolleg/innen und den Vorgesetzten getroffen, die die kurzfristigen Bedarfe (z. B. Ausfall der Kinderbetreuung) abdecken.

Betriebliche Kinderbetreuung

In drei Unternehmen (ein KMU, zwei Großbetriebe) werden Familienanforderungen in Form einer betrieblichen Kinderbetreuung umgesetzt. Über „gemietete“ Kindergartenplätze, die bei Bedarf oder auch dauerhaft in Anspruch genommen werden können, verfügt ein mittelständisches Unternehmen, für das es sich aufgrund der Betriebsgröße nicht lohnt, eine eigene Kindertagesstätte einzurichten. Dieses Unternehmen geht Kooperationen mit anderen Unternehmen ein, die ebenfalls eine betriebliche Kinderbetreuung organisieren und beteiligt sich an den Kosten.

Die beiden Großbetriebe haben aufgrund ihrer Größe und Beschäftigtenanzahl gute Voraussetzungen, eine betriebliche Kinderbetreuung zu organisieren. In dem Metallbetrieb wurde im Vorfeld eine Bedarfsanalyse durchgeführt, die dazu geführt hat, dass ein betrieblicher Kindergarten eröffnet wurde, der vielfältige Betreuungsoptionen – von der Notfallbetreuung bis zur regulären Betreuung von Kindern im Krippen- und Kindergartenalter – anbietet. Die Kommunalverwaltung betreibt hingegen öffentliche Kindertagesstätten, in denen auch die Kinder der Mitarbeiter/innen betreut wer-

den können. Ferner können Beschäftigte eine bedarfsorientierte bzw. Notfallbetreuung für Kinder verschiedener Altersgruppen in Anspruch nehmen, wenn ihre privat organisierte Kinderbetreuung ausfällt. Bei der Behörde wird auch gelegentliches Mitbringen von Kindern zur Arbeit geduldet, wenn sich ansonsten keine anderen Alternativen für die Betreuung bieten.

Die Option, im Notfall den Nachwuchs mit zur Arbeit zu bringen, wird in den meisten der untersuchten Unternehmen angeboten. In zwei Kleinstunternehmen werden in Notfällen selbst sehr kleine Kinder am Arbeitsplatz betreut. In zwei KMU's können interessierte Kinder, die alt genug sind, die betrieblichen Abläufe nachzuvollziehen, auch an einer Betriebsbesichtigung teilnehmen. Ein mittelständisches Unternehmen setzt Familienansprüche um, indem es den Mitarbeiter/innen mit Kindern freiwillig ein betriebliches Kindergeld zahlt. Diese Umsetzung wurde in Anbetracht eines Einheitseinkommens mit dem Ziel durchgeführt, die Mitarbeiter/innen mit Kindern gegenüber den kinderlosen Mitarbeiter/innen besser zu stellen.

Umsetzung der Familienansprüche im Rahmen von Diversity-Management

Bei dem Metallbetrieb werden betriebliche Maßnahmen im Rahmen des Diversity-Managements mit dem Ziel durchgeführt, die Familienfreundlichkeit für weibliche und männliche Beschäftigte zu verbessern. Es werden sowohl Tages- und Wochenveranstaltungen zum Themenkomplex Familie und Beruf, Geschlechterdemokratie und Chancengleichheit, Mutter- und Vaterschaft organisiert, die zeitversetzt stattfinden, so dass möglichst viele Mitarbeiter/innen sie wahrnehmen können, als auch Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich intensiv mit dem Thema Familie auseinandersetzen. Die Initiative für Arbeitsgruppen (Resource Groups) geht entweder vom Unternehmen aus, wenn es „über die Ressource Eltern verfügen will“ und deshalb ein Elternnetzwerk initiiert. Oder es wird von einzelnen Beschäftigten ins Leben gerufen, die bestimmte Familienbelange wie z. B. „Arbeiten und Pflegen“ präsenter machen wollen.

Diese Arbeitsgruppen werden mit Arbeits- und Kommunikationsmitteln ausgestattet und genießen in der Regel die Unterstützung der Chefetage, was dazu führt, dass die Arbeitstreffen auch während der Arbeitszeit erfolgen können. Die Arbeitsgruppen können Veranstaltungen anregen oder selbständig organisieren bzw. Expert/innen aus dem Unternehmen (Betriebsarzt, Betriebsrat bzw. Frauenbeauftragte) oder außerbetriebliche Expert/innen (wie z. B. Vertreter/innen von Verbänden, Frauen- und Männerberatungsstellen sowie Wissenschaftler/innen) zu ihren Treffen einladen.⁸⁵

Diese Aktivitäten sollen die Sensibilisierung für Familienproblematiken im Unternehmen steigern und eine Einstellungsänderung in Bezug auf Vereinbarkeit von Fa-

⁸⁵ „In der Regel bringen die Gruppen die Themen auf, von denen sie meinen, das muss gemacht werden. Sie stecken in den einzelnen Dingen drin, so dass wir dann nur prüfen, macht das Sinn, wenn beispielsweise ein Seminar mit dem Kinderschutzbund durchgeführt wird: „Wie die Eltern, so die Kinder“ und das hier dementsprechend promoten“ (Diversity-Management).

milie und Beruf insbesondere bei Männern, aber auch bei Frauen, innerhalb der Belegschaft und bei den Vorgesetzten bewirken. Sie dienen den Mitarbeiter/innen als Informationspool und Kommunikations- und Austauschplattform und dem Unternehmen als Ressource für Mitarbeiter/innenführung und Unternehmensentwicklung.

3.3.2 Betriebliche Umsetzung sozialer Ansprüche

Die sozialen bzw. bürgerschaftlichen Ansprüche werden vor allem in den KMU's und den großen Unternehmen vorrangig projektförmig umgesetzt, da Projekte den organisatorischen und finanziellen Aufwand überschaubar halten. In der projektbezogenen Umsetzung werden sowohl zeit- als auch sachbezogene Regulierungen angewandt, da für Projekte meist neben Projektmanagement, Zeit und Arbeitskraft oft auch finanzielle und Sach- bzw. Arbeitsmittel benötigt werden. Unterschiede gibt es bei den Projekten nicht nur in Hinblick auf ihre Dauer (zwischen einem und mehreren Tagen bei lokalen und regionalen Projekten, bei Auslandsprojekten bis zu mehreren Wochen bzw. Monaten) und Umfang (Anzahl der Teilnehmer/innen und benötigte Mittel), sondern auch beim Einbezug der Projektmitarbeiter/innen in die Projektorganisation und der Zielgruppe in die Projektumsetzung.

Die betriebliche Rahmung und Bereitstellung der Ressourcen für die Umsetzung sozialer Anforderungen ist kongruent mit den Unternehmensstrukturen und hier vor allem mit der Unternehmensgröße und dem Stellenwert des freiwilligen Engagements im Unternehmen: Je größer das Unternehmen und je wichtiger die gesellschaftlichen Anforderungen, desto komplexer und ausdifferenzierter sind die Strukturen für die Umsetzung der sozialen Ansprüche und desto mehr Personalkapazitäten und Ressourcen werden für diese Zwecke zur Verfügung gestellt. In den Großunternehmen werden eigens dafür Abteilungen bzw. Stabsstellen eingerichtet, die mit eigenem Budget für die Organisation und Durchführung von sozialen Projekten ausgestattet sind.

Freiwillige Freistellungen für betriebliche Projekte

Die sozialen Ansprüche werden vor allem zeitbezogen umgesetzt, indem formelle Arbeitszeitregelungen (z. B. Gleitzeit, Zeitkonten) und informelle Absprachen (z. B. Vertretung, Telefondienst) in Anpassung an betriebliche Belange genutzt werden. Für ehrenamtliche Arbeit (z. B. Schöffen, Richter, Freiwillige Feuerwehr) werden in allen größeren und großen Unternehmen gesetzliche Freistellungen in Anspruch genommen. In drei Unternehmen (ein mittelständisches und zwei große Unternehmen) können Beschäftigte für die Teilnahme an betrieblichen Projekten im sozialen und ökologischen Bereich freiwillige betriebliche Freistellungen in Anspruch nehmen, die bis zu mehreren Tagen im Jahr umfassen können. Diese Freistellungen werden schriftlich in Form von Erklärungen („Pamphlet“, Sonderurlaubsvorschriften und dergleichen) niedergelegt und ihre Inanspruchnahme ist formal zugesichert. Eine konkrete Anwendung dieser Freistellungen ist dennoch vom Arbeitsanfall und den betrieblichen Erfordernissen z. B. von einer ausreichenden Personaldecke abhängig und kann deshalb durch die Vorgesetzten verweigert werden. Die Vertretungen werden in der Regel

informell mit den direkten Kolleg/innen bzw. Teamkolleg/innen selbstverantwortlich geklärt. Die anfallende Arbeit wird vor bzw. nach der Anwendung der Freistellung durch die Beschäftigten erledigt, was gelegentlich zu Überstunden und zur Arbeitsverdichtung führt.

Die formalen Regulierungen in den KMU's und Großbetrieben werden durch informelle Absprachen und Abmachungen zwischen Teamkolleg/innen und Vorgesetzten ergänzt, ohne die sich die Teilnahme an Projekten kaum realisieren lässt, da sonst die betrieblichen Erfordernisse z. B. im Kundenservice nicht erfüllt werden können.

Inner- und außerbetriebliche Projekte

Die betrieblichen Projekte sind in zwei Ausprägungen vorfindbar: Die innerbetrieblichen Projekte werden innerhalb des Unternehmens und die außerbetrieblichen Projekte in der Region oder im Ausland durchgeführt. Überwiegend werden soziale Ansprüche in Form von außerbetrieblichen Projekten realisiert. Die Kleinstbetriebe setzen sich in der Region ein, in der sie beheimatet sind. Bei den international agierenden mittelständischen sowie einem Großunternehmen machen Auslandsprojekte den Großteil der Projekte aus. Aber auch auf die regionalen Projekte im Rahmen von Gemeindeservice legen die Unternehmen großen Wert. Je nachdem, welche Bedarfe in der Region festgestellt werden, sind diese Projekte entweder sozial oder ökologisch ausgerichtet. Die ökologischen Projekte werden analog zu den sozialen Projekten von den zuständigen Mitarbeiter/innen organisiert.

Nur ein Unternehmen setzt soziale Ansprüche innerhalb des Betriebs um, indem es in Kooperation mit einer lokalen Einrichtung Praktika für delinquente Jugendliche organisiert. Das Ziel dieser Praktika ist mehr pädagogisch als arbeitsbezogen, auch wenn im Verlauf der Jahre ein Praktikant dort eine Ausbildung absolvierte und danach einige Jahre beschäftigt wurde.

Beispiel: Soziales Praktikum im Betrieb

„Ja, wir hatten bisher zehn oder zwölf Praktikanten, die hier in der Nähe in einer Einrichtung sind, zu der wir auch guten Kontakt haben. Sie wenden sich immer wieder an uns, wenn sie sehen, dass jemand die Therapie mit einer Arbeitsorientierungsphase, Wiedereingliederungsphase von vier Wochen ergänzen sollte. Sie nehmen dann Kontakt mit uns auf, fragen, ob wir das machen können. Wenn ja, wird ein Termin vereinbart, dann lernen wir uns kennen, dann wird der Einrichtung auch gesagt, wenn es vom Persönlichen nicht passt, aber meistens konnten wir dazu auch ja sagen. Und dann leiten wir sie hier in den vier Wochen an und zeigen denen, dass es um Pünktlichkeit, Verlässlichkeit geht, auch den Arbeitseinsatz auf körperliche Art. Es geht aber in diesen vier Wochen nicht um Qualifizierung, natürlich geht es auch darum, etwas zu lernen, gar keine Frage. Sie arbeiten auch in der Weiterverarbeitung. Es gibt hier einige Tätigkeiten, die sie auch so an der Druckmaschine oder Papierschnitten übernehmen können, und das ist eine gute Sache. Für beide Seiten eine gute Sache. Das ist immer belebend“ (Geschäftsführer).

In erster Linie sollen die Praktika die Jugendlichen dabei unterstützen, sich an Zeitrahmen zu gewöhnen und sie einzuhalten. Auch mehr Pflichtgefühl, Disziplin und Selbstverantwortung sollen damit einhergehen, weshalb die Jugendlichen in die be-

trieblichen Vorgänge eingeführt werden und jeden Tag ‚on the job‘ eine neue Lebensorientierung und Lebensführung erlernen können. Für das Unternehmen bedeutet das zumeist zu Anfang einen Mehraufwand, da alle Arbeitsvorgänge und Arbeitsschritte der Praktikanten beaufsichtigt werden müssen, dennoch werden diese Praktika insgesamt als Gewinn verbucht.

Soziale Regionalprojekte

Ein mittelständisches und zwei große Unternehmen setzen ihre sozialen Ansprüche in Form von regionalen Projekten um. Diese Projekte werden in erster Linie in bedürftigen Einrichtungen, in Form von Renovierungs- und Reparaturarbeiten in Schulen, Kindertagesstätten, Kinder- und Behindertenheimen durchgeführt. Die notwendigen Materialien für diese Projekte werden entweder vom Unternehmen zur Verfügung gestellt oder in Kooperation mit anderen Unternehmen beschafft. Ferner werden in Schulen und Jugendheimen Bewerbungstrainings durchgeführt bzw. für Jugendliche eine Einführung in die PC-Nutzung organisiert. An diesen Projekten beteiligen sich engagierte Mitarbeiter/innen, die über spezielle Fachkompetenz in Bereich Arbeit mit Jugendlichen verfügen. Einige Projekte werden in Kooperation mit anderen Unternehmen und Behörden organisiert und führen langfristig zu Netzbildung, mit der Synergieeffekte im Bereich der Projektorganisation einhergehen.

Soziale Projekte im Ausland

Unternehmen, die vor allem im Ausland agieren wie z. B. der Reiseanbieter, siedeln auch dort ihre Projekte an. Die Reiseleiter/innen liefern der Hauptfiliale in Deutschland Informationen über Möglichkeiten für soziales Engagement vor Ort und sie werden dann im Betrieb vorbereitet und in Kooperation mit den Menschen vor Ort realisiert. Die Projektvorhaben werden begleitend zu den veranstalteten Reisen organisiert. Nicht selten entstehen aus solchen Projekten langfristige Partnerprojekte, die zur Festigung von Geschäftsbeziehungen führen.

Mitarbeiter/innenprojekte im Intranet

Das Intranet ist eine verbreitete Form, über die sich die Mitarbeiter/innen Informationen über das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens beschaffen können. In zwei KMU's und zwei Großbetrieben wird diese Plattform auch dafür genutzt, Aufrufe für Spendenaktionen und Mitarbeiter/innenprojekte zu starten und Projektideen und Vorschläge zu sammeln. Auf diese Weise können sich Mitarbeiter/innen, die Interesse haben, problemlos von ihrem Arbeitsplatz aus, an der Organisation von Projekten beteiligen. Diese Umsetzungsform ist insbesondere im Angestelltenbereich verbreitet, wo die Beschäftigten mit Computerarbeitsplätzen ausgestattet sind und Zugang zum Intranet haben.

Realisierung sozial-ökologischer Standards bei Einkauf und Fertigung im Ausland

Soziale Ansprüche werden häufig in Zusammenhang mit Einkauf und Produktion im Ausland umgesetzt, indem beim Erwerb von Rohstoffen, Produkten und Fertigungs-

verfahren entsprechende soziale und ökologische Entwicklungs- und Produktionskriterien beachtet und kontrolliert werden. Für einen Geschäftsabschluss insbesondere in wirtschaftlich schwachen Ländern (den sogenannten „Drittländern“) ist für diese Unternehmen nicht allein der niedrige Preis für Rohstoffe und Arbeit ausschlaggebend. Bei der Rohstoffgewinnung und Produktherstellung werden zudem die sozialen und ökologischen Arbeitsstandards⁸⁶ in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz sowie den Umweltschutz berücksichtigt. Diese Umsetzungsform wird in den international agierenden mittelständischen Unternehmen, dem Möbeldesigner, dem Mode-Designer und dem Reiseanbieter sowie dem Metallunternehmen angewendet.

Kostengünstige und kostenlose Dienstleistungen für guten Zweck

Vor allem bei den Kleinstunternehmen handelt es sich bei der Umsetzung sozialer Ansprüche nicht zwangsläufig um Aktivitäten, die kostenlos erbracht werden können, da dies selten in größerem Umfang leistbar ist. Zwei der untersuchten Home Offices setzen ihre sozialen Ansprüche um, indem sie ihre Leistungen finanziell schlecht gestellten Kundinnen preisgünstiger anbieten. Zu dieser Zielgruppe gehören z. B. Alleinerziehende oder geschiedene Frauen ohne ausreichende finanzielle Absicherung, die sich sonst keine qualifizierten Kurse, Seminare oder Fortbildungen leisten können. Sie bekommen daher die Dienstleistungen zum niedrig kalkulierten oder Selbstkostenpreis oder sie werden bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten unterstützt. Unter diese Umsetzungsform fällt auch das Mentoring von Existenzgründerinnen:

„Ich betreue ganz viele Unternehmensgründerinnen, denen ich versuche, professionell auf die Beine zu helfen, damit sie später über Einkommen und Freiheitsgrade verfügen, sich selbst zu engagieren“ (Unternehmensberaterin).

Die Existenzgründerinnen werden dabei vor, während und nach der Existenzgründung betreut, beraten und bei der Vernetzung unterstützt. Das Home Office für Unternehmensberatung bietet ferner ausgewählten gemeinnützigen Vereinen eine kostengünstige Organisationsberatung an. Dabei wird ihnen das fachliche Know-how in Hinblick auf organisationale Veränderungen sowie Marketing- und Unternehmensmanagement zur Verfügung gestellt. Bei Bedarf werden sie auch bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen unterstützt.

Betriebliche Spendenpraxis

Nach wie vor üblich ist in vier der untersuchten Unternehmen die Umsetzung sozialer Anforderungen in Form der Spendenpraxis. In der Regel werden die Unternehmen durch gemeinnützige Organisationen angesprochen, die sie bereits kennen und denen sie bereits finanzielle Unterstützung gewährt haben. Dabei werden sowohl Geld als auch Sachmittel gespendet, z. B. ausrangierte Fahrzeuge, hergestellte Produkte, die

⁸⁶Vgl. hierzu S. 189f. dieser Studie und den Leitfaden für die sozialen und ökologischen Standards, die von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) erarbeitet wurden (GTZ 2004).

als Artikel der B-Klasse klassifiziert wurden oder Produkte aus eingestellten Produktionsserien.

Drei mittelständische Unternehmen suchen selbsttätig nach bedürftigen Einrichtungen in der Region, denen sie Geldspenden bzw. benötigte Sachmittel zukommen lassen. Die Geldspenden sowie Gelder für die Sachmittel stammen bei den Mittelstandsunternehmen und dem Metallbetrieb aus einem Budget, das speziell für diese Zwecke vorgesehen ist. Die Höhe der jährlich gespendeten Geldsummen wird durch die Geschäfts- oder Unternehmensleitung und den Ausschuss für soziales Engagement festgelegt und ist von den erzielten Gewinnen abhängig: „Für unser Sponsoring wenden wir einen großen Teil vom Umsatz auf“ (Management). Die Spendenpraxis wird durch die Unternehmen selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten aufrechterhalten.

Stabsstellen für Corporate Citizenship

In mittelständischen Unternehmen, die sich sozial stark engagieren, gibt es je nach Größe entweder eine/n oder mehrere Ansprechpartner/in, die Vorschläge und Projektideen der Mitarbeiter/innen sammeln und Projekte organisieren. In großen Unternehmen wird die Umsetzung sozialer Ansprüche im Rahmen einer Abteilung oder Stabsstelle für Corporate Citizenship organisiert, deren Aufgaben weit über die Projektorganisation hinausreichen. Dazu gehören die Motivation und Sensibilisierung der Beschäftigten für soziales Engagement, Vernetzung mit karitativen Organisationen, gemeinnützigen Einrichtungen und anderen engagierten Unternehmen in der Kommune und Region: Die Stabsstelle der Kommunalverwaltung hat beispielsweise die Aufgabe, bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren und zu vernetzen sowie die besten Projekte auszuzeichnen, um mehr Motivation und öffentliche Aufmerksamkeit für die bürgerschaftliche Arbeit zu schaffen. In den Abteilungen sind ebenso Ideenbörsen implementiert, in die Vorschläge und Projektideen der Mitarbeiter/innen einfließen. Von diesen Abteilungen aus werden konkrete Bedarfe gemeinnütziger Organisationen eruiert und anschließend entsprechende soziale Projekte durchgeführt.

Ausschüsse für soziales Engagement

In zwei mittelständischen Unternehmen werden zum Zwecke der Regulierung sozialer Anforderungen Ausschüsse gebildet. Diese bestehen aus Personen, die gewählt werden oder aufgrund ihres Unternehmensstatus wie Geschäftsleitungen, Interessenvertretungen, höheres Management automatisch Mitglieder in diesen Gremien sind. Die Ausschüsse setzen sich zu vereinbarten Zeitpunkten zusammen, um über die sozialen Aktivitäten des Unternehmens zu entscheiden.⁸⁷ Ihre Aufgabe ist es, das verfügbare Budget für betriebliches Engagement festzulegen.

⁸⁷ „Wir tagen im Ausschuss alle sechs bis acht Wochen, also sechs Sitzungen müssen wir machen, und beraten über die Vorschläge und Möglichkeiten. Wir haben das auch festgelegt, wie viele Projekte jährlich wir anstoßen. Das ist unsere Verantwortungsklausel“ (Management).

Anspruch wird zum Produkt

In fünf Kleinstbetrieben und einem mittelständischen Unternehmen werden soziale bzw. ökologische Ansprüche entweder in die Dienstleistung bzw. Produktpalette integriert oder in Form von Dienstleistungen bzw. Produkten umgesetzt. Dass diese Umsetzungsform in erster Linie in den Kleinstunternehmen vorfindbar ist, überrascht nicht. Diese Unternehmen können als eine besondere Form der Umsetzung erweiterter Ansprüche durch Individuen gelten, die bewusst ihre subjektiven Vorstellungen auf diese Weise realisieren und in der Unternehmensphilosophie verankern. Die erweiterten Ansprüche, die in Zusammenhang mit der Lebensphase oder -situation entstehen, werden sowohl zu eigener Satisfaktion umgesetzt als auch zugunsten anderer Betroffener in Dienstleistungen und Organisationsstrukturen institutionalisiert.

Beispiel: Integration von sozialem Anspruch in einer Dienstleistung

Ein als Führungskraft arbeitender Vater wollte sich nach der Familiengründung stärker an der Kinderbetreuung beteiligen, was aufgrund seiner Betriebsstellung und Arbeitspensums schwierig war. Seine familialen Ansprüche setzte er um, indem er sich nach dem Erziehungsurlaub als Projektmanager selbständig machte, um selbstbestimmt arbeiten und sich mehr in der Familie einbringen zu können. Noch während der Familiengründungsphase wurde er damit konfrontiert, dass es für junge Väter kaum eine Infrastruktur gab, die sie in Problemfällen unterstützen konnte. Die bestehenden Einrichtungen waren an weiblichen Bedarfen orientiert, die sich jedoch von Bedürfnissen der Männer, für die beispielsweise die Inanspruchnahme der Elternzeit ein verhältnismäßig neues Handlungsfeld ist, stark unterscheiden. Diese individuelle Betroffenheit wurde zum Anspruch, seine in diesem Zusammenhang erworbenen Erfahrungen und sein Wissen zu institutionalisieren. Mit Hilfe anderer Väter wurde der Anspruch zunächst als ein Projekt umgesetzt, das als Verein eingetragen wurde, in dem der Projektmanager als Geschäftsführer sowohl über die gewünschten Spielräume für Familie verfügt als auch seinen sozialen Anspruch im Berufsalltag realisiert. Diese Umsetzung gelingt ihm, indem er aktiven Vätern beratend und unterstützend zur Seite steht und für sie eine Informations- und Austauschplattform organisiert.

Diese Umsetzungsform bildet keinesfalls einen Spezialfall von Kleinstunternehmen. Auch bei den untersuchten Gesellschafter/innenunternehmen stand zu Beginn der Unternehmensgeschichte die Realisierung der erweiterten Ansprüche im Vordergrund.

Der Reiseanbieter verwirklicht seine sozialen Ansprüche gegenüber seinen Beschäftigten, indem er vielfältige Leistungen und soziale Absicherung für sie organisiert. Die Unternehmensstrukturen sind so aufgebaut, dass den Mitarbeiter/innen Vorteile aus der Betriebszugehörigkeit erwachsen, indem sie Rabatte und Vergünstigungen nutzen können. Reger sozialer Austausch und Firmenfeiern begünstigen ein gutes Arbeitsklima und den Zusammenhalt der Belegschaft. Das berufliche Engagement von Mitarbeiter/innen wird im Rahmen von Gewinnbeteiligung und Anerkennungsgelöhen gewürdigt.

Beispiel: Integration sozialer Ansprüche gegenüber der Belegschaft

„Wir machen relativ viel. Es gibt z. B. Obst und Wasser umsonst für die Mitarbeiter. Wir zahlen weiterhin Urlaubsgeld und Weihnachtsgratifikation, wo andere Unternehmen die Zusatzleistungen

ganz gestrichen haben und richten uns dabei nach der Umsatzzahlenentwicklung. Wir haben Reisevergünstigungen, billige Flüge und Bahnkarten. Für die Altersversorgung gibt es seit Jahren die Möglichkeit, eine Direktversicherung abzuschließen oder eine alte Versicherung reinzubringen und nach zwei Jahren beteiligt sich die Firma prozentual an den Beiträgen. Seit der Riester-Rente beteiligt sich die Firma an einer Unterstützungskasse. Wir veranstalten Betriebsfeiern und Betriebsausflüge. Zur unserer Jubiläumsfeier hat die ganze Firma einen Ausflug nach Frankreich gemacht. Es gibt kleine Geschenke zum Geburtstag und an Jubiläumstagen und Oktoberfestbesuch. Es gibt Geschenke zu Weihnachten und Ostern. Heiligabend und Silvester wird halber Urlaubstag berechnet und in unserer Buchhandlung bekommen unsere Mitarbeiter 20% Rabatt auf alle Bücher, die sie bestellen. Es werden Teilkosten bei sportlichen Aktivitäten übernommen. Bei Festen werden Essgewohnheiten berücksichtigt. Wir beteiligen uns an den Unterbringungskosten der Kinder unserer Mitarbeiter/innen. Es gibt in einer Betriebsvereinbarung festgelegte Fahrtkostenzuschüsse für den öffentlichen Nahverkehr“ (Personalleitung).

3.3.3 Betriebliche Umsetzung ökologischer Ansprüche

Die ökologischen Ansprüche werden in allen größeren Unternehmen im Rahmen von KVP-Zirkeln (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) umgesetzt. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess als Ideenbörse für betriebliche Rationalisierung wird als eine Umsetzungsform für Beschäftigte schon seit langem praktiziert, wobei besonders gute Vorschläge mit kleinen Geld- oder Sachprämien belohnt werden, um die Partizipation am betrieblichen Vorschlagswesen anzuregen. In einem Kleinst-, allen mittelständischen Unternehmen und dem Metallbetrieb werden die ökologischen Ansprüche sowohl projektförmig realisiert als auch in die Produkte, Dienstleistungen und Herstellungsverfahren eingeflochten. Dies geschieht in unterschiedlichem Ausmaß und bewegt sich zwischen der Übereinstimmung von Anspruch und Produkt und der bewussten Festsetzung ökologischer Standards bei der Produktherstellung, die gesetzliche Vorgaben weit übersteigen.

Neue Anreize im betrieblichen Vorschlagswesen

In drei der untersuchten Unternehmen wird die Gratifikationspraxis verstärkt und differenziert angewandt, indem beispielhafte umweltschutzbezogene Rationalisierungsvorschläge mit Geldpreisen prämiert werden, deren Höhe sich an den betrieblichen Ersparnissen orientiert. Ferner können Beschäftigte verschiedene Sachpreise für ihre Ideen gewinnen: Neben den kleineren Anerkennungen wie z. B. ein Mittagessen mit dem Vorgesetzten in der betrieblichen Kantine gehört beispielsweise eine Woche Urlaub am Mittelmeer zu den Preisen, die vom Unternehmen ‚spendiert‘ werden. Die Modernisierung des betrieblichen Vorschlagswesens soll langfristig mehr Aufmerksamkeit und Sensibilität für ökologische Aspekte in der Arbeit seitens der Beschäftigten hervorrufen.

Ausschüsse für ökologisches Engagement

Nicht nur soziale, sondern auch ökologische Anforderungen werden in Ausschüssen reguliert, die ökologische Projekte prüfen und bewilligen und für diese sowohl die eigenen Beschäftigten als auch weitere Kooperationspartner/innen zur Mitarbeit mo-

tivieren. Aus diesen Kooperationen bilden sich nicht selten regionale Netzwerke, die aus Institutionen, gemeinnützigen Organisationen und anderen Unternehmen bestehen.

Ökologische Regionalprojekte

Ein mittelständisches und beide Großunternehmen engagieren sich projektförmig sowohl im sozialen wie ökologischen Bereich in ihrer Region. Sie organisieren Baumbepflanzungsaktionen und unterstützen Umweltschutzorganisationen beim Anlegen von Biotopen. Ein Großunternehmen setzte seine ökologischen Ansprüche um, indem er ein weitläufiges Grünareal auf dem Firmengelände einrichten ließ. Dadurch wurde einerseits eine Erholungsmöglichkeit für die Mitarbeiter/innen, andererseits ein neuer Lebensraum für verschiedene Tier- und Vogelarten geschaffen.

Ökologische Projekte im Ausland

Drei mittelständische, international agierende Unternehmen setzen ihre ökologischen Ansprüche in Zusammenhang mit ihren Geschäftsbeziehungen im Ausland um. Dort werden diverse Umweltschutzprojekte zusammen mit den Geschäftspartner/innen organisiert. Bei den Auslandsprojekten des Solaranlagenherstellers wird die Zielsetzung verfolgt, gemeinsam mit Projektpartner/innen aus ökonomisch schwachen Ländern technisch und technologisch innovative Produkte zu entwickeln, die Energieressourcen schonen und weniger Abfälle bzw. Verschmutzung verursachen. Eine weitere Projektkooperation verfolgt das Ziel, ökologische Produkte zur Erzeugung regenerativer Energien in den betreffenden Ländern einzuführen und damit den Umweltschutz vor Ort auszubauen.

Ökologische Standards für Produktentwicklung

Drei mittelständische und ein Großunternehmen setzen ihre ökologischen Ansprüche um, indem sie hohe ökologische Standards für die hergestellten Produkte und die Fertigungsverfahren realisieren. Insgesamt sechs der untersuchten Unternehmen setzen ihre Ansprüche um, indem sie ihre Dienstleistungen und Produkte in Hinblick auf Langlebigkeit, soziale und ökologische Verträglichkeit und Nachhaltigkeit prüfen sowie optimieren.

Die Produkte werden nach einem betrieblich bestimmten Standard gefertigt, der soziale und ökologische Kriterien kombiniert. Die sozialen Kriterien betreffen die Arbeitsfaktoren, also die Arbeitsbedingungen und -organisation (z. B. Arbeitszeiten, -räume und -mittel) sowie Arbeitsschutz und soziale Absicherung der Mitarbeiter/innen (wie z. B. Entgelt, Gesundheit, Altersvorsorge, Familienfreundlichkeit). Die ökologischen Kriterien beziehen sich auf die Rohstoffe und ihre Verarbeitung zu Endprodukten. Es wird darauf geachtet, dass nur solche Rohstoffe eingesetzt werden, die unter den Bedingungen und Voraussetzungen für nachhaltige Entwicklung gewonnen werden (z. B. bei der Holzfabrikation). Bei den Produktentwürfen und der Produktentwicklung wird darauf Wert gelegt, Langlebigkeit und eine höchstmögliche Recyc-

lingfähigkeit der Produkte zu erzielen. Der Solaranlagenhersteller realisiert seine ökologischen Ansprüche, indem er Ressourcenschonung und Umweltschutz zu seinem Wirtschaftsprinzip erklärt. Das Unternehmen stellt Energieanlagen und Energiemodule für erneuerbare Energieformen her.

Beispiel: Umsetzung ökologischer Ansprüche in Produkten

Der international agierende Möbeldesigner realisiert seine ökologischen Ansprüche, indem er hochwertige Möbel nach den höchsten ökologischen Standards entwirft und herstellt. Bei den Produkten selbst zählt nicht nur die Qualität, sondern auch die Integration des Umweltschutz- und Nachhaltigkeitsgedankens, die sich auch in der Produktkomponenten- und Lieferantenauswahl sowie der hohen Recyclingfähigkeit der Produkte niederschlägt. Die betriebliche Fertigung erfolgt nach dem EMAS-Umweltmanagementsystem, in das alle Beschäftigten involviert sind. Über das betriebliche Vorschlagswesen haben die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, eigene ökologische Ansprüche zu realisieren.

Produktionssysteme, Umweltmanagementsysteme, Audits

Eine weitere Form der betrieblichen Umsetzung ökologischer Ansprüche wird im Rahmen von Produktions- und Umweltmanagementsystemen (UMS) realisiert. Drei mittelständische und ein Großunternehmen haben UMS installiert. Die Kommunalverwaltung hat eine partielle Implementation in ausgewählten Abteilungen vorgenommen. Insgesamt sind drei Arten von Produktions- und Umweltschutzsystemen vorfindbar: hauseigene, d. h. durch Qualitäts- und Umweltmanagement, bzw. Produktions- und Umweltausschüsse konzipierte hauseigene Produktionsmanagementsysteme (HPS), Umweltschutzsysteme nach der ISO-Norm sowie Umweltschutzsysteme nach der EMAS-Norm. Der Möbeldesigner und die Großunternehmen verfügen über Zertifikate nach der ISO- bzw. EMAS-Norm, das Metallunternehmen arbeitet darüber hinaus nach einem HPS. Bei dem Solaranlagenhersteller werden im hauseigenen Produktionsmanagementsystem der Arbeits- und Umweltschutz und die Qualitätssicherung miteinander verwoben:

Beispiele: Umsetzung ökologischer Ansprüche in der Entwicklung und Fertigung

„Wir haben unser Umweltmanagement von EMAS auf ISO umgestellt. Das ist zusammengefasst. Wir haben zuerst das Umweltmanagement eingeführt und jetzt haben wir die drei Systeme im QSU-Handbuch zusammengefasst und da gibt es Anweisungen zu Arbeitsabläufen und Verfahren, die alle drei Bereiche abdecken: Qualität, Sicherheit und Umweltschutz. Es ist ein recht komplexes System, eine Datenbank zur Prüfung der Qualität und Prüfanweisungen, was, wann, wie geprüft werden muss, um die Qualität sicherzustellen. Es gibt aber auch Verfahrensanweisungen zu ganz normalen Arbeitsabläufen, um diese Verfahren schriftlich zu fixieren und sie neuen Mitarbeitern auch zugänglich zu machen“ (Geschäftsführer, Solaranlagenhersteller)

„Eins der wichtigsten Dinge beim Umweltschutz ist, dass man nichts dem Zufall überlässt, dass man ein Verfahren hat. Und zu einem Verfahren gehört eine Prozessbeschreibung und eine Rollen- und Aufgabenverteilung: wer, was zu tun hat. Wir arbeiten hier nach dem hauseigenen Produktionssystem HPS und in diesem HPS sind gerade diese Dinge sowie der Umgang mit den Ressourcen sehr aufwendig beschrieben. Es gibt umfangreiche Zertifizierungsverfahren wie EMAS oder ISO, aber wir haben noch viel mehr oben draufgesattelt. Jeder Unternehmensbereich wird regelmäßig, einmal im Jahr untersucht und zertifiziert und der Mitarbeiter sieht natürlich, dass das für Unter-

nehmen wichtig ist, wenn immer wieder geprüft wird, ob man sich nach den HPS-Regeln verhält, und das verändert natürlich was“ (Vertreter der Geschäftsführung).

Die Einhaltung der aufgestellten Standards wird somit in der Regel einmal jährlich durch Umweltschutzbeauftragte bzw. die Umwelta Abteilung kontrolliert. In den Unternehmen, die Produktionsmanagementsysteme installieren, wird die gesamte Belegschaft in die Arbeit für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens einbezogen.

3.4 Verbreitung und Relevanz der Regulierung erweiterter Ansprüche

Im Focus der Untersuchung stehen vordergründig Fragestellungen, die das breite Feld um die betriebliche Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen herum zu erschließen suchen. Da in erster Linie Unternehmen angesprochen wurden, von denen bekannt war, dass sie sich in Bezug auf Familie, soziale und ökologische Anliegen engagieren, finden sich in den untersuchten Unternehmen vielfältige Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit, ein überdurchschnittliches soziales Engagement und/oder ein ausgeprägtes Umweltmanagement. Die gewählten Unternehmen sind folglich in diesen untersuchungsrelevanten Handlungsfeldern besonders aktiv, was sich zweifelsohne auch ‚besonders‘ in den betrieblichen Regulierungsinstrumenten und -weisen abbildet. Diese Unternehmensauswahl hat selbstverständlich zur Anhäufung von Regulierungskontexten geführt, die nur mit Einschränkung die typischen betrieblichen Bedingungskonstellationen widerspiegeln. Da jedoch die betrieblichen Zusammenhänge und -beziehungen in Bezug auf die Art und Weise der Umsetzung gesellschaftlicher Anforderungen den Untersuchungskern bilden, und gerade über diese lässt sich anhand der Unternehmensauswahl schlüssige Aussagen treffen, lässt sich diese Auswahl vom methodischen Standpunkt aus rechtfertigen. Auch richtet sich das Erkenntnisinteresse der Studie nicht auf die allgemeine Verbreitung der betrieblichen Prozesse, sondern auf die spezifischen betrieblichen Formen der Regulierung von erweiterten Ansprüchen.

Dennoch, um die Verbreitung und Relevanz vorgefundener Regulierungen bundesweit besser einzuschätzen zu können, wurden einschlägige Statistiken und quantitative Erhebungen zu familienfreundlichen Maßnahmen, unternehmerischem und bürgerschaftlichem Engagement sowie ökologischen Maßnahmen und Investitionen für die Untersuchung herangezogen. Sie liefern fundierte Befunde und umfangreiches Zahlenwerk, die einen Vergleich in Hinblick auf die Repräsentativität und Einordnung der Untersuchungsergebnisse der vorliegenden Studie ermöglichen. So kann konstatiert werden, dass sich in der Literatur die Hinweise dafür häufen, dass betriebliche Regulierungen erweiterter Ansprüche ein durchaus verbreitetes Phänomen in der betrieblichen Praxis bilden. Sie kommen einerseits als Resonanz auf gesellschaftliche Diskurse und Auseinandersetzungen zustande und werden durch betriebliche Prozesse hervorgerufen, bei denen die Unternehmenskultur sowie innovative Geschäftsleitungen eine zentrale Rolle spielen:

Seit den 1990er Jahren stieg die betriebliche Umsetzung familialer Anforderungen deutlich an (Institut für Demoskopie Allensbach 2006; Institut für Demoskopie Allensbach /BMFSFJ 2006; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2006; BMFSFJ 2004b). Beispielsweise verfügte eine Mehrzahl der KMU's mit einer Interessenvertretung über verschiedene formelle und informelle Regulierungsinstrumente und zahlreiche Großunternehmen über Programme und Managementformen in Hinblick auf die Familienfreundlichkeit (BMFSFJ 2004b), die zur Erhöhung der betrieblichen Sensibilität in Hinblick auf familiäre Belange und die darauf bezogenen betrieblichen Standards beigetragen haben (Hertie-Stiftung 2001; <http://www.erfolgsfaktor-familie.de> 2006). Eine deutliche Zunahme an regionalen Bündnissen für Familie mit reger Beteiligung von Seiten der Unternehmen kann als ein weiteres Indiz für mehr betriebliches Engagement für familiäre Anforderungen interpretiert werden (Prognos 2006). Zwar wird vor dem Hintergrund der Arbeitszeitverlängerungen (Roth 2004) mehr Rücksicht auf Familienbelange eingefordert und betriebliche Maßnahmen durch Arbeitnehmer/innen z. T. negativ bewertet (BMFSFJ 2005), dies weist allerdings auf gestiegene Erwartungen der Beschäftigten in Hinblick auf betriebliche Regulierung hin. In den Unternehmen werden durchaus die Vorteile der familienfreundlichen Regulierung erkannt, mit der sowohl mehr Zufriedenheit und Leistungsmotivation seitens der Beschäftigten einhergehen als auch die Möglichkeiten, Kosten, die durch Abwesenheit entstehen, zu senken (Prognos 2005b).

Die Regulierung ökologischer Ansprüche ist seit den frühen 1980er Jahren stetig gestiegen. Zwar nehmen die Umweltschutzinvestitionen nur noch geringfügig branchenspezifisch zu (Statistisches Bundesamt 2006), wofür allerdings die inzwischen hohen betrieblichen Umweltschutzstandards ursächlich sein können.⁸⁸ Vielfältige Umweltschutzaktivitäten, an denen wirtschaftliche Unternehmen maßgeblich beteiligt waren, tragen seit 1995 zu einer signifikanten Senkung der Verschmutzung der Umwelt bei: Der Energieverbrauch hat um 9%, der Rohstoffverbrauch um 38% und die Wasserentnahme um 18% abgenommen; der Kohlendioxidausstoß konnte um 13% und der Abfall um 9,4% reduziert werden (Arbeitsgruppe Umweltökonomische Gesamtrechnungen der Länder 2005). In der letzten Zeit haben vor allem die KMU's und Unternehmen der Dienstleistungsbranche ihre ökologischen Anstrengungen verstärkt und vielerorts ISO-Normen und hauseigene Umweltmanagementsysteme implementiert (Klemisch 2004). In einer Befragung von 500 Unternehmen mit mindestens 200 Beschäftigten geben 38% der Unternehmen an, Verantwortung für ihre Mitarbeiter, 26% die Verantwortung für gesellschaftliche Entwicklungen und insgesamt 25% die Verantwortung für die Region und die Umwelt aktiv zu übernehmen. Den Aussagen von 56% der Unternehmen zufolge ist ihre Verantwortungsübernahme insgesamt ge-

⁸⁸Zwischen 1998 und 2004 sind Aufwendungen für den Umweltschutz von 12.780.855 auf 8.575.219 Milliarden Euro im produzierenden Gewerbe und von 1.305 auf 1.210 Milliarden Euro in der Dienstleistungsbranche gesunken (<http://www.destatis.de> 2005), jedoch ist die Anzahl der in den Umweltschutz investierenden Unternehmen laut Statistisches Bundesamt leicht von 3.936 auf 3.959 Millionen gewachsen (<http://www.statistik-portal.de>).

stiegen, worauf die Unternehmenskultur (87%) den größten Einfluss ausübt. Begründet wird das Engagement v. a. mit der Fortschreibung der Tradition und der Mitarbeiter/innenmotivation. 46% der befragten Unternehmen wenden eigene Methoden für nachhaltige Entwicklung an und 23% verfügen über ISO-Audit (Riess/Peters 2006).

Ebenso nehmen die sozialen Anforderungen an betriebliche Regulierung seit Jahren zu. Seit 1999 ist das bürgerschaftliche Engagement laut Freiwilligensurvey um 4% gestiegen. Waren 1999 noch 34% Bürger/innen ehrenamtlich und weitere 32% ohne langfristige Aufgaben oder Ehrenämter aktiv, so sind es 2004 bereits 36% und 34% gewesen (Gensicke 2006). Laut repräsentativer Untersuchungen sind 35% aller Engagierten berufstätig, davon knapp 60% im Angestelltenbereich. Die meisten Engagierten sind unter den qualifizierten Mitarbeiter/innen zu finden (51%), Hochqualifizierte engagieren sich zu 27% (BMFSFJ 2000b). Die steigenden Quoten berufstätiger Engagierter bleiben freilich nicht ohne Auswirkungen auf die betriebliche Regulierung. Laut einer Umfrage zur Unternehmensführung und gesellschaftlicher Verantwortung, an der sich 175 Unternehmen beteiligt haben, geben 72% der Unternehmen an, dass die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verpflichtungen trotz schlechter Konjunktur gewachsen ist (Ebermann et al. 2006). Laut Bericht der KPMG-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,⁸⁹ der einhundert der größten Unternehmen in sechzehn Ländern erfasst, gaben 36% der untersuchten deutschen Unternehmen einen CSR-Bericht (Corporate Social Responsibility) über ihr soziales und ökologisches Engagement im Jahre 2005 ab. 2002 waren es noch 32 % (KPMG 2005). Zwar bildet das unternehmerische Engagement im Ranking der wichtigsten betrieblichen Faktoren mit Rang fünf nach qualifizierten Mitarbeiter/innen, Kostenreduktion, Wachstum und Entwicklung zwar nicht eine Kernfunktion der Unternehmen ab. Dennoch glauben 67% der Befragten, dass es in Zukunft eine wesentlich größere Rolle erlangen wird als bisher (Riess/Peters 2006).

Die in den letzten Jahren gestiegenen Existenzgründungs- und Selbständigenzahlen – in erster Linie die der Frauen – liefern weitere Hinweise für gestiegene subjektive Ansprüche. Die hohe Anzahl der weiblichen Existenzgründungen in Teilzeit (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004; Hofmann/Tilleßen/Zimmermann 2005) weist u. a. auf zeitliche Bedarfe im Privatleben hin, für die die Selbständigkeit größere Umsetzungsmöglichkeiten bietet als die abhängige Beschäftigung. Vor allem Frauen entscheiden sich dabei für ein Home Office, das die Wegezeiten minimiert und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert.⁹⁰ Auch die in vorliegender Studie dargestellten Befunde aus den Kleinstunternehmen weisen in diese Richtung

⁸⁹Die Initialen von KPMG stehen für die Gründerväter der Gesellschaft: Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler. Als Verbund rechtlich selbständiger, nationaler Mitgliedsfirmen ist KPMG international mit ca. 100.000 Mitarbeitern in 144 Ländern eines der größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen weltweit.

⁹⁰Laut Befunden einschlägiger Untersuchungen arbeiten signifikant mehr Frauen von zuhause aus als Männer (Leicht 2003; Leicht/Welter/Fehrenbach 2004).

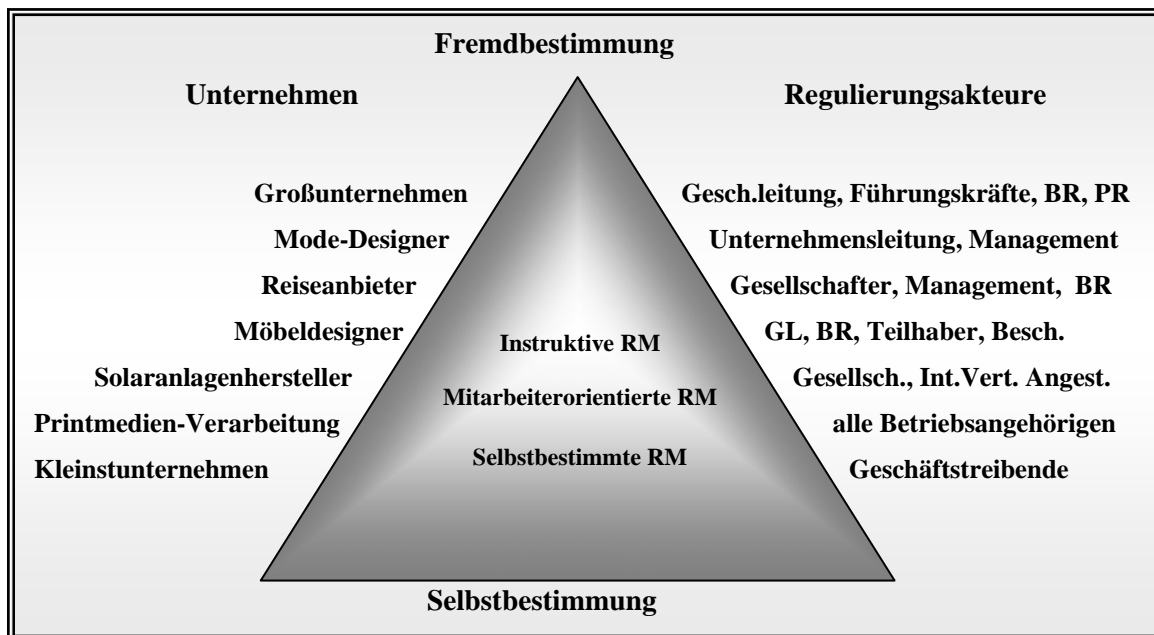
hin. Selbstverwirklichung und adäquate Umsetzung persönlicher – hauptsächlich familialer – Belange und Ansprüche bilden die Grundmotive für die Unternehmensgründung in allen acht untersuchten Unternehmen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die gesellschaftlichen Anforderungen in den Unternehmen in Deutschland eine zunehmend wichtige Rolle spielen und sich dementsprechend in der betrieblichen Regulierung von erweiterten Ansprüchen niederschlagen. Es handelt sich dabei um eine ernst zu nehmende, konstante Entwicklung, die sich innerhalb der Ökonomie etabliert hat und aus ihr nicht mehr wegzudenken ist.

3.5 Zusammenfassung

Aufgrund ihrer Beschaffenheit und Funktionsweise sind die *selbstbestimmten* Organisations- und Regulierungsvarianten am besten dazu geeignet, die reflexive Arbeitsgestaltung zu generieren. Diese wurde eingangs als eine Arbeitsgestaltung definiert, die infolge einer betrieblichen Regulierung eröffnet wird, bei der zum einen die betrieblichen Erfordernisse und gesellschaftlichen Belange gleichermaßen einbezogen werden und bei der zum anderen die betrieblichen Regulierungsvoraussetzungen und -prozesse bei der Regulierung mitreflektiert und verändert werden. Die Hauptursache und Grundbedingung dafür bilden die Möglichkeiten beteiligter Akteur/innen, welche die betrieblichen Entscheidungen, Organisations- und Regulierungsprozesse sowie die Arbeitsorganisation und Ausgestaltung der Arbeitsinhalte und -prozesse tief greifend beeinflussen. Bei diesem Muster sind die meisten integrativen Elemente und Strategien in Bezug auf die betriebliche Umsetzung erweiterter Ansprüche feststellbar, die sich in Form einer tief greifenden Vermischung von Privatleben und Erwerbsarbeit niederschlagen.

Im Unterschied dazu weist die *kontrollierte Partizipation* einen deutlich reflexiven Charakter bezüglich der sozialen und ökologischen Ansprüche in der Arbeit auf, die im Falle dieser Regulierungsvariante bei der Regulierung im Prinzip automatisch mitberücksichtigt werden. Die vorhandenen, zum Teil neuartigen betrieblichen Regulierungsformen können durch Beschäftigte relativ problemlos und ohne persönliche Nachteile angewandt werden. Für die Umsetzung von familialen Ansprüchen werden hingegen insbesondere herkömmliche arbeitszeitbezogene Instrumente (Teilzeit, Elternzeit) bereitgestellt, die zwar – zumal von Frauen – problemlos genutzt werden können. Mit der Anspruchsumsetzung sind jedoch zum Teil berufliche Nachteile verbunden, die sich hinsichtlich einer solchen Anspruchsumsetzung vor allem auf Männer hemmend auswirken (können). Zwar spielen bei der kontrollierten Partizipation die betriebliche Partizipation und Engagement der Belegschaft eine wesentliche Rolle, gleichwohl können die Beschäftigten die Regulierungsstrukturen und Prozesse nur wenig beeinflussen (vgl. Abb. 7).

Abbildung 7: Autonomie in der Arbeit und Beteiligung im Unternehmen⁹¹

Auch die *instruktive Regulierung* erfüllt – gerade in Hinblick auf die Regulierung von sozialen und ökologischen Ansprüchen – einige der festgelegten Voraussetzungen für reflexive Arbeitsgestaltung. Am Beispiel der Regulierung im Metallunternehmen wurden die stark reflexiven Regulationsstrukturen im Rahmen von Diversity-Management, infolge dessen eine betriebliche Kinderbetreuung organisiert wird, und Corporate Citizenship-Management sowie die umfangreichen Produktionsmanagementsysteme beschrieben. Ähnlich wie bei dem vorangegangenen Muster werden den Beschäftigten für die Umsetzung von Familienansprüchen vielfältige arbeitszeitbezogene Instrumente zur Verfügung gestellt, deren Anwendung jedoch unter Umständen – insbesondere bei den hochqualifizierten männlichen Beschäftigten – mit beruflichen Sanktionen einhergehen kann. Die größten Barrieren für die reflexive Arbeitsgestaltung bilden bei diesem Muster jedoch eine ausgesprochen starke Hierarchisierung und Formalisierung hinsichtlich der Nutzung betrieblicher Umsetzungsformen. Im Rahmen der instruktiven Regulierung können Beschäftigte weder einen nennenswerten Einfluss auf die betrieblichen Entscheidungs- und Regulierungsprozesse nehmen, noch dürfen sie – wie das bei dem vorangegangenen Muster der Fall war – verhältnismäßig autonom und unter Bezugnahme auf informelle Abstimmungen die betrieblichen Umsetzungsoptionen in Anspruch nehmen. Sie sind darauf angewiesen, dafür stets die Einwilligung der Vorgesetzten einzuholen. Die Weisungsabhängigkeit der Beschäftigten bildet den am stärksten traditionell ausgeprägten Bestandteil der untersuchten betrieblichen Regulierung.

⁹¹In der Abbildung werden folgende Abkürzungen verwendet: RM – Regulierungsmuster, BR – Betriebsrat, PR – Personalrat, GL – Geschäftsleitung, Int.Vert. – betriebliche Interessenvertretung.

Die Unternehmensform, d. h. wie die Eigentums- und Beteiligungsrechte im Unternehmen festgeschrieben sind, wirkt sich stark auf die betrieblichen Regulierungsmuster aus. Bei der Materialauswertung wurde deutlich, dass vor allem die Kleinstunternehmen und Gesellschafter/innenunternehmen über betriebliche Umsetzungsoptionen verfügen, die von den Betroffenen selbst konzipiert und genutzt werden. Dort waren die Freiheitsgrade und die Selbstbestimmung in der Arbeit am größten. Mit abnehmenden subjektiven Freiheitsgraden nimmt die Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen, Organisations- und Regulierungsprozessen graduell ab. Anders formuliert bedeutet weniger Selbstbestimmung auch weniger Beteiligung und weniger Beteiligung wiederum weniger Selbstbestimmung (Abb. 7). In den Großunternehmen sind die Freiheitsgrade der Mitarbeiter/innen trotz vorhandener vielfältiger Handlungsoptionen am geringsten, was an den weitreichenden Weisungsbefugnissen der Vorgesetzten liegt, die ungleich rigorosier angewandt werden als in Unternehmen mit kontrollierter Partizipation.

Bei allen Regulierungsvarianten ragen die Geschäftsleitungen bei der Regulierung erweiterter Ansprüche heraus. Sie initiieren diesbezüglich betriebliche Veränderungsprozesse und sind bei den Entscheidungen und Regulierungsprozessen maßgebend. Die Geschäftsleitungen bestimmen daher am stärksten die Ausprägung einer solchen Regulierung. Die betrieblichen Interessenvertretungen sehen ihre Aufgabengebiete hingegen in den traditionellen Arbeitsbereichen der Betriebsräte. Mit einer Ausnahme (Freistellung in der Kommunalverwaltung) sind Beschäftigte bei den Regulierungsprozessen nicht initiativ. Sie nutzen jedoch rege die vorhandenen betrieblichen Handlungsoptionen für die Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche.

Die Umsetzungsformen der betrieblichen Regulierung orientieren sich an der Anspruchsart: Die familialen Ansprüche werden in 13 der untersuchten Unternehmen hauptsächlich arbeitszeitbezogen reguliert, während die geld- und sachbezogene Regulierung nur vereinzelt zum Tragen kommt (drei Unternehmen). Soziale Ansprüche werden hingegen größtenteils projektbezogen umgesetzt (sechs Unternehmen). Bei der Anwendung der projektbezogenen Regulierung spielt die zeitliche Flexibilität der Mitarbeiter/innen, die ihre Projektteilnahme selbst organisieren (müssen), eine große Rolle. Ohne ein flexibles Zeitmanagement ist eine Beteiligung an betrieblichen Projekten kaum möglich. Ökologische Ansprüche werden vorrangig produkt- und produktionsbezogen realisiert. Ihre Regulierung ist daher insbesondere in den fünf produzierenden Betrieben sowie einem Dienstleistungsunternehmen, die ökologische Anforderungen seit langem regulieren, am weitesten vorangeschritten. Signifikant seltener werden ökologische Ansprüche projektförmig reguliert (drei Unternehmen). In diesen Fällen wird ihre Umsetzung jedoch analog zu der Umsetzung sozialer Ansprüche vorgenommen.

Zwischen den in den untersuchten Betrieben praktizierten Umsetzungsformen und den vorgefundenen betrieblichen Regulierungsmustern besteht ein enger Zusammenhang: Während in Unternehmen mit selbstbestimmten Regulierungsmustern die erweiterten Ansprüche in Hinblick auf die Arbeitsinhalte, Dienstleistungen, Produkte

sowie Herstellungsverfahren berücksichtigt werden und ihre Umsetzung darüber hinaus stark informell geregelt wird, nimmt in den Betrieben mit formalisierter und hierarchisierter Regulierung (kontrollierte Partizipation und instruktive Regulierung) die formale Regulierung an Umfang erheblich zu. Für die Umsetzung erweiterter Ansprüche werden den Beschäftigten vielfältige formale Möglichkeitsräume eröffnet wie z. B. Vorschlagswesen für die Umsetzung ökologischer Ansprüche, Arbeitsfreistellungen für die Beteiligung an sozialen Projekten und/oder Arbeitszeitinstrumente für die Umsetzung familialer Ansprüche.

Die Umsetzungsformen für die erweiterten Ansprüche werden in den Unternehmen zwar unabhängig vom Geschlecht und von der Qualifikation gestaltet. Dennoch weist ihre betriebliche Anwendung deutliche geschlechtsspezifische sowie qualifikations- und statusbezogene Unterscheidungen auf: Die betrieblichen Umsetzungsoptionen für familiale Ansprüche werden in den KMU's und Großbetrieben insbesondere von Frauen in Anspruch genommen. Aufgrund individueller und ideologischer Barrieren nehmen männliche Beschäftigte deutlich weniger Handlungsoptionen in Bezug auf familiale Belange wahr. Hinsichtlich der Inanspruchnahme von Umsetzungsoptionen für bürgerschaftliches Engagement im Betrieb wird explizit, dass hier die Angestellten als Projektteilnehmer/innen überwiegen, da sie günstigere Bedingungen vorfinden, ihre individuelle Projektteilnahme zu organisieren. Die hochqualifizierten gewerblichen Beschäftigten hingegen stoßen auf größere Hemmnisse und Barrieren bei der Organisation einer Projektteilnahme bzw. müssen eher mit einer Verweigerung einer Projektbeteiligung seitens der Vorgesetzten rechnen.

Vergleicht man die vorliegenden Befunde zur betrieblichen Regulierungspraxis von erweiterten Ansprüchen mit Ergebnissen einschlägiger Untersuchungen und Statistiken zur Verbreitung von Familienfreundlichkeit, sozialem und ökologischem Engagement in Betrieben in Deutschland wird augenfällig: Die vorgefundenen Regulierungen in den untersuchten Betrieben, die einen verhältnismäßig kleinen Ausschnitt der Arbeitswelt darstellen, spiegeln einen allgemeinen Trend zur Verbreitung von Umsetzung erweiterter Ansprüche in Betrieben wider, der sich in diversen Unternehmen aller Branchen abzeichnet. Demzufolge stellen die beschriebenen Regulierungen und Regulierungsprozesse durchaus keine betrieblichen Einzelphänomene dar, sondern bilden einen Teil einer Entwicklung in der Arbeitssphäre ab, die in den letzten drei Dekaden an Umfang und Ausdifferenzierung zunahm. In diesem Sinne sind die Befunde in Bezug auf die beschriebenen betrieblichen Veränderungsprozesse verallgemeinerbar.

4 Erweiterte Ansprüche im Betriebsalltag – Zusammenfassung

Die durchgeführte Untersuchung bestätigt die Annahme, dass die gesellschaftlichen Anforderungen an Individuen und Unternehmen ungefähr in den letzten zwei Dekaden deutlich gestiegen sind und auch zunehmend an Unternehmen herangetragen und dort umgesetzt werden. Regulierungsrelevant sind vor allem familiäre, bürgerschaftliche und ökologische Ansprüche, da sie gesellschaftlich anerkannt und legitimiert sind. Hinweise darauf, dass auch andere lebensweltliche Ansprüche wie politische oder kulturelle Ansprüche bzw. Engagement im Sport oder Hobbys in Unternehmen ähnliche Resonanz auslösen, wurden nicht gefunden.

Umfang und Art der betrieblichen Regulierung hängen stark mit der historischen Entwicklung der Betriebe und ihres unternehmerischen Engagements zusammen sowie – in den Expert/innengesprächen bestätigt – mit einer allgemeinen Öffnung von Betrieben gegenüber der Gesellschaft. Im Gegensatz zu der Ausgangsannahme wird die Öffnung der Unternehmen offensichtlich nicht primär dadurch bewirkt, dass in Betrieben zunehmend erweiterte Ansprüche durch Beschäftigte geltend gemacht werden. Vielmehr bilden in den einbezogenen Fällen eher die Vertreter/innen der Geschäftsleitungen und des Managements, die Gesellschafter/innen und selbständige Unternehmer/innen die Promotoren betrieblicher Regulierungs-, Umsetzungs- und Veränderungsprozesse.

- Die familialen Ansprüche stellen eine besondere Form der gesellschaftlichen Anforderungen dar und werden in der Regel zeitbezogen reguliert. Zwar werden sie – zumindest in Hinblick auf Frauen und Mütter – bereits seit langem betrieblich reguliert. Infolge der aktuellen Debatten um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben diese Regulierungen aber an Tiefe und Ausdifferenzierung gewonnen und werden tendenziell auch für männliche Beschäftigte „normal“. Anders als die ökologischen Anforderungen, deren Regulierungsrelevanz als Folge gesetzlicher Vorgaben gestiegen ist, und die sozialen Anforderungen, die freiwillig reguliert werden und deren Regulierung eher den Charakter einer nach innen und außen gerichteten Selbstverpflichtung aufweist, spielen bei der Regulierung von familialen Ansprüchen u. a. auch die wirtschaftlichen Interessen und Vorteile eine wesentliche Rolle.⁹² Insbesondere bei hochqualifizierten Mitarbeiterinnen erweisen sich die Lockerung der Betriebsbindung und berufliche De-Qualifizierung infolge von Erwerbsunterbrechung und Teilzeitarbeit aufgrund von Kinderbetreuung und anderen familialen Verpflichtungen vom personalpolitischen Standpunkt aus als zunehmend problematisch. Daher werden in den betrachteten Unternehmen durchweg Anstrengungen unternommen, flexible bzw. passgenaue Formen der Arbeitszeitorganisation zu entwickeln und anzubieten. Die am häufigsten angebotenen Optionen bildeten flexible

⁹²Vgl. dazu die Prognos-Studie, die Familienfreundlichkeit als „Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ untersucht (Prognos 2005a; 2005b; 2006).

Arbeitszeitsysteme, Arbeitszeitverkürzungen und Freistellungen, die an individuelle Bedürfnisse besser angepasst werden können. Hingegen bleibt die betrieblich organisierte Kinderbetreuung eher eine im Wesentlichen auf Großbetriebe beschränkte Ausnahme.

- Infolge gesellschaftlicher Auseinandersetzungen um die soziale Verantwortung von Unternehmen und bürgerschaftliches Engagement von Individuen stieg die Anzahl der Unternehmen, die soziale Ansprüche betrieblich regulieren. Zwar werden soziale Anliegen größtenteils projektförmig umgesetzt; die Ausgestaltung der betrieblichen Regulierung in Form von „Sozialen Ausschüssen“ wie bei dem Reiseanbieter, als „Community Service“ wie bei dem Mode-Designer oder Einrichtung von Abteilungen und Stabsstellen für „Corporate Citizenship“ oder „Bürgerschaftliche Arbeit“ verdeutlichen aber, dass es sich dabei um eine tief greifende Entwicklung und neue Formen der Regulierung handelt, bei denen – anders als bei der herkömmlichen Spendenpraxis – die Beschäftigten als aktive Beteiligte einbezogen werden (sollen). Die Beschäftigten gehören in der Regel nicht zu den Hauptprotagonisten der betrieblichen Regulierung von bürgerschaftlichen Ansprüchen. Darauf, dass die Belegschaften in sozial engagierten Betrieben zunehmend selbst sensibilisiert werden, weisen jedoch durch die Beschäftigten organisierte Aktionen für wohltätige Zwecke hin. Bemerkenswert sind dabei hauptsächlich jene Umsetzungsformen, die als Vermischung oder Verschmelzung von sozialen Ansprüchen mit gefertigten Produkten und Dienstleistungen vorfindbar sind. Sie veranschaulichen, dass soziale Verantwortung nicht unbedingt als mehr oder weniger betriebsferne Aktivitäten und Projekte umgesetzt wird, sondern dass eine Umsetzung durchaus produkt- bzw. dienstleistungsbezogen im Betriebsalltag erfolgen kann. Diese neuen Umsetzungsformen indizieren zugleich, dass eine Umsetzung gesellschaftlicher Anforderungen im Wirtschaftsbereich durchaus kein Novum mehr bedeutet und dass sie in den sozial (oder auch) ökologisch sensiblen Betrieben seit Jahrzehnten als selbstverständlich angesehen wird.
- Vor allem industriell verursachte Umweltbelastungen und ökologische Risiken sind seit Jahren ein Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, die zu weitgehender staatlicher Regulierung und gesetzlichen Vorgaben geführt haben. Sie bezogen sich insbesondere auf Fertigungsverfahren, die eine Reduzierung industriell verursachter Emissionen zum Ziel haben. Auf diese Entwicklung haben produzierende KMU's und Großunternehmen sowohl mit Investitionen in Technik und Technologien für Produktentwicklung und -herstellung reagiert als auch mit der Entwicklung hoher ökologischer Standards und der Einführung von Produktions- und Umweltmanagementsystemen wie der hauseigenen Managementsysteme, ISO bzw. EMAS. Inzwischen erfolgt das Umweltmanagement in produzierenden Unternehmen weitgehend routinisiert und die gesetzlichen Vorgaben werden häufig sogar von den betrieblichen Regulierungsstandards übertroffen. Bemerkenswert ist ferner, dass sich auch Dienstleistungsbetriebe der Umweltthematik zugewandt und sie bei der Betriebs- und Arbeitsorganisation berücksichtigt haben. Nur vereinzelt aller-

dings werden darüber hinausgehende ökologische Anforderungen projektförmig organisiert.

Die arbeitszeitbezogenen Regulierungen familialer Ansprüche kommen in der Regel unter Beteiligung von Management und Interessenvertretung zustande. Hingegen bilden die von Unternehmens- bzw. Geschäftsleitungen initiierten Freistellungen für soziales und ökologisches Engagement kein Ergebnis von Aushandlungen mit der Interessenvertretung, die die durch die Untersuchung focussierten Handlungsfelder der betrieblichen Regulierung nicht als ihre Arbeitsgebiete betrachtet. Deutlich wird weiter, dass die betriebliche Regulierung der gesellschaftlichen Anforderungen analog zu bereits bestehenden Regulierungsmodi und -strukturen vorgenommen wird, was bedeutet, dass Betriebe ihre Regulierungserfahrungen und -erfolge auf neue Regulierungsfelder übertragen und zur Anwendung bringen. In den Kleinstunternehmen, die wenig formelle Regulierungsstrukturen aufweisen und in denen die Selbstständigkeit unter anderem auch der „kreativen Selbstverwirklichung“ (Betzelt/Gottschall 2004) dient, werden erweiterte Ansprüche in der Arbeitsorganisation verankert.

Die meisten der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen haben sich nicht nur in einer, sondern in allen betrachteten Anspruchsdimensionen verhältnismäßig stark engagiert. Im Einklang mit den Ergebnissen anderer einschlägiger Untersuchungen ist daher festzuhalten, dass in den betrachteten Unternehmen eine gewisse Öffnung für außerbetriebliche Ansprüche stattgefunden hat bzw. stattfindet. Insofern bestätigt sich für die ausgewählten Unternehmen die These einer zunehmenden „Entgrenzung“ wirtschaftlicher Unternehmen. Dem Anschein nach wird die ehemals klare Trennungslinie zwischen einer wirtschaftsimmanenten Handlungs- und Organisationslogik und der lebensweltlichen Handlungslogik elastischer und durchlässiger. Zu beachten ist dabei jedoch, dass sich in diesen Unternehmen eine spezifische Unternehmenskultur herausgebildet hat und sie innerhalb der Wirtschaftssphäre eher eine Nische besonders engagierter Betriebe repräsentieren, die sich der gesellschaftlichen Verantwortung verpflichtet sehen.

Regulierung erweiterter Ansprüche in unterschiedlichen Regulierungskontexten

In Bezug auf die formulierten Fragestellungen und Forschungshypothesen können folgende Schlussfolgerungen empirisch begründet formuliert werden: Wie angenommen, unterliegt auch die betriebliche Regulierung erweiterter Ansprüche den gleichen betrieblichen Kontextbedingungen wie die Regulierung herkömmlicher Ansprüche und Interessenkonflikte. Die relevanten Einflussfaktoren bilden dabei die Unternehmensgröße, mit der die zu bewältigende betriebliche Komplexität ansteigt, und die Unternehmensform, die für die Regulierungslogik, Regulierungsformen und -muster prägend ist.

Obwohl die Arbeitnehmer/innen nicht als Protagonisten der beschriebenen Regulierungsprozesse in Erscheinung treten, bedeutet das nicht, dass der insbesondere in den hochqualifizierten Berufsbereichen unterstellte Anstieg von privat bzw. gesellschaftlich motivierten subjektiven Ansprüchen an Arbeits- und Beschäftigungsbedin-

gungen unerheblich ist. Zwar sind gerade in den herkömmlichen Betrieben die betrieblichen Durchsetzungsmöglichkeiten einzelner Beschäftigter eher gering und daher sind individuelle Initiativen, die möglicherweise konflikthafte Entscheidungs-, Aushandlungs- und Regulierungsprozesse auslösen, eher die Ausnahme. Sie nehmen aber in großer Zahl und mit hohem Engagement die betrieblichen Gelegenheiten in Anspruch, die in den untersuchten Betrieben im Zuge der Prozesse der Öffnung und Entgrenzung tatsächlich entwickelt werden und die ihnen betrieblich akzeptierte Handlungsoptionen bieten, ihre Ansprüche an individuell und gesellschaftlich „sozial“ (Janczyk/Correll/Lieb 2003), nachhaltige, sozial sinnvolle und nützliche Arbeit im Betriebsalltag umzusetzen. Diese Handlungsoptionen werden durch Beschäftigte geschätzt und zunehmend genutzt. Freilich wird in allen Regulierungskontexten deutlich, dass die Möglichkeiten für die Einzelnen nicht einfach nur zusätzliche Entwicklungschancen bereithalten, sondern dass auch ihre konkrete Nutzung häufig mit persönlichen und betrieblichen Konflikten verbunden ist.

Insbesondere zwei Ursachen sind dafür verantwortlich: Ausgenommen die Kleinst- und die Gesellschafter/innenunternehmen, in denen erweiterte subjektive Ansprüche betrieblich einen hohen Stellenwert aufweisen, sind es zum einen nicht primär die Interessen und Ansprüche der Beschäftigten, die umgesetzt werden, sondern vielmehr allgemeine gesellschaftliche Anforderungen, an die die betrieblichen Strukturen angepasst werden. Es kommt also vor allem auf die betrieblichen Anpassungen an, die den Beschäftigten Handlungsoptionen eröffnen, deren Ansprüche damit aber zugleich in bestimmte Bahnen kanalisiert werden. Aus diesem Grund gerät zum anderen die konkrete individuelle Anspruchsumsetzung – je nachdem in welchen betrieblichen Bedingungskonstellationen die Handlungsoptionen genutzt werden (sollen) – zeitweilig in Widerspruch zu den Interessen, die sich aus den herkömmlichen Bezügen auf Arbeit, der Arbeitskraft- und Subjektperspektive ergeben. Sowohl die Art der daraus entstehenden Problemkonstellationen und Konflikte als auch ihre Bewältigung bzw. Regulierung sind je nach Betriebskontext unterschiedlich.

Die vergleichende Analyse des Zusammenspiels von Regulierungskontexten, Inhalten, Logiken, Formen und Akteur/innen hat diesbezüglich drei betriebliche Grundmuster ergeben: 1) die auf subjektiver Autonomie basierende, 2) die mitarbeiterorientierte, partizipative sowie 3) die statusabhängige und hochgradig formalisierte Regulierung. Autonome Regulierungsvarianten weisen die Home Offices, die kleinen Agenturen und Büros sowie die Gesellschafter/innenunternehmen auf, in denen die Formalisierungsgrade insgesamt gering sind. Die mitarbeiterorientierte, partizipative Regulierungsvariante findet sich in Betrieben, deren Betriebsaufbau dem Aufbau herkömmlicher Betriebe (mit Betriebsrat als Gegenpol) zwar ähnelt. Die Regulierungsstrukturen sind dort jedoch bedingt durch die Entwicklungsgeschichte dieser Unternehmen in spezifischer Weise aufgebaut. Eine statusabhängige und hochgradig formalisierte Regulierung weisen herkömmliche Großbetriebe auf, in denen die Regulierungen in Form von Systemmanagement aufgebaut sind.

Erweiterte Ansprüche in selbstgeschaffenen und -gestalteten Arbeitskontexten

Die Home Offices und kleinen Agenturen und Büros stellen die kleinsten selbstgeschaffenen und selbstgestalteten Arbeitskontexte dar. Ihre Inhaber/innen sind aus traditionellen Arbeits- und Regulierungskontexten ausgestiegen, um ihre erweiterten – familiale, soziale und/oder ökologische Anliegen betreffenden – Ansprüche innerhalb eines selbstbestimmten Arbeitszusammenhangs umzusetzen. Die Unternehmensgründung kann daher als Teil eines „biographischen Projektes“ interpretiert werden, in dem sich die subjektive mit der betrieblichen Handlungslogik mischt und die „Selbstverwirklichung“ sowohl die private als auch die berufliche Entwicklung mit einschließt. In den Kleinstunternehmen, die hochqualitative personen- und unternehmensbezogene Dienstleistungen anbieten, wird die „Arbeit“ so organisiert und geregelt, dass es den Unternehmer/innen möglich ist, mit ihrer beruflichen Tätigkeit individuellen sozialen oder ökologischen Ansprüchen ebenso nachzugehen wie familialen Verpflichtungen und dafür passgenaue Arrangements zu finden.

Da die Unternehmer/innen innerhalb ihres Arbeitskontextes selbst die Reichweite und den Formalisierungsgrad von Entscheidungs- und Handlungsregeln bestimmen (können) und relativ geringen Abstimmungs- und Aushandlungserfordernissen unterliegen, ist ihre Autonomie deutlich größer als die der Erwerbstätigen in den anderen Regulierungskontexten. Zugleich fehlen ihnen aber die Puffer, die in Form von Schutzrechten, Verfahrensregeln und weiteren Regulierungen in größeren Unternehmen die Auswirkungen von äußeren (Markt)Einflüssen abfedern. Insofern ist zwar ein weitgehender subjektiver Handlungsspielraum gegeben, erweiterte Ansprüche zu realisieren. Freilich stellt er jedoch besondere Anforderungen an die eigenständige und eigenverantwortliche Gestaltung des Arbeitskontextes. In dem Maße, in dem die bewusste und gewollte Verflechtung von Privatleben und Erwerbsarbeit tatsächlich realisiert wird, erweist sie sich für die Unternehmer/innen als eine schwierige Aufgabe: Es gilt eine funktionierende Balance zwischen eigenen Ansprüchen und Interessen, den Erfordernissen des Marktes, der Kund/innen und Auftraggeber/innen und den Belangen, die aus dem Familienzusammenhang, der Kinderbetreuung und Partnerschaft herrühren, herzustellen. Diese Balance ist in vielen Fällen prekär und in seltenen Fällen über lange Zeiträume optimal zu erreichen. Das ist den Unternehmer/innen durchaus bewusst, weshalb sie die Gefahr eines Misslingens als belastend erleben und die hergestellte Balance mit subjektiven Strategien abzusichern versuchen. Derartige Strategien der sozialen und psychischen Entlastung sind in Form von z. B. *selbstbestimmter Begrenzung* von markt- und arbeitsbedingten Anforderungen oder als *Entlastung durch Vernetzung* und Kooperation – in der Regel mit Hilfe von Leistungen auf Gegenseitigkeit zwischen verschiedenen Geschäftspartner/innen und in Kooperationsbeziehungen – vorzufinden.

Die großen autonomen Handlungsspielräume fordern jedoch ihren Preis: Um den Erwerbs- und Privatlebensbereich zu verbinden, müssen *lebensakrobatische Strategien* entwickelt werden, bei denen zeitliche, räumliche und inhaltliche Bedingungen ständig als Stellschrauben für die selbstbestimmte und spontane Organisation und

Regulierung betrieblicher und lebensweltlicher Ansprüche genutzt werden. Werden weder stetige Begrenzungen noch Entlastungsmechanismen entwickelt, besteht die Gefahr eines permanenten Arbeitens („Arbeiten ohne Ende“). Eine wesentliche Voraussetzung für diese Art der Bewältigung von Ambivalenzen besteht sicherlich darin, dass keine Kinder und/oder weitreichende private Anforderungen in den permanenten Balanceakt einzubeziehen sind.

Da aufgrund der vorwiegend unzureichenden Puffer nur eine geringe Abgrenzung zum Markt möglich ist und sich Schwankungen der Auftragslage und des daraus resultierenden Arbeitsvolumens relativ stark auf die individuellen Lebensumstände auswirken, erscheint bei den Unternehmer/innen in den Kleinstunternehmen das Risiko einer „Verbetrieblichung“ des Privatlebens zunächst sehr hoch. Gleichwohl ist in den betrachteten Fällen zu konstatieren, dass die Unternehmer/innen mit diesem Risiko bewusst und reflektiert umgehen und ihre Handlungsspielräume auch für die Herstellung geeigneter Entlastungs- und Begrenzungsmechanismen nutzen, die einer Internalisierung der Kapitalverwertungslogik im Zuge individueller Identifikation mit dem Unternehmen entgegenwirken. Je nach Lebensphase und Lebensumständen wird die Balance zwischen privaten und betrieblichen Erfordernissen neu justiert. Indem dabei ebenso das Volumen und die Ausgestaltung der Erwerbsarbeit an die subjektive Lebenskonstruktion angepasst werden, entspricht diese Arbeitsorganisations- und Regulierungspraxis einer „reflexiven Arbeitsgestaltung“. Sie wirkt in Form eines Arbeitsbezugssystems, das den Unternehmer/innen als eine Vermittlungsinstanz zwischen der eigenen Personen, dem Unternehmen und dem Markt dient, und macht die reflexive Arbeitsgestaltung im Betriebsalltag praktikabel.

Erweiterte Ansprüche in kollektiv gestalteten Regulierungskontexten

In den untersuchten Gesellschafter/innenunternehmen erfolgt die Regulierung (der erweiterten Ansprüche) kollektiv, d. h. praktisch alle Regulierungsentscheidungen und Regulierungsprozesse werden in Form von kollektiven Aushandlungen und Abstimmungen durchgeführt. Beide Unternehmen sind bereits vor längerer Zeit von „Gleichgesinnten“ als „kommunitaristische“ Gebilde gegründet worden und schon in die Gründungsgeschichte sind erweiterte Ansprüche einbezogen: Der kleine Printmedien-Betrieb wurde von Personen gegründet, die ihre Bedürfnisse nach persönlicher autonomer und sozial verträglicher und verantwortlicher Arbeits- und Betriebsgestaltung in herkömmlichen betrieblichen Zusammenhängen als kaum erfüllbar sahen. Bis in die Gegenwart wird der Betrieb kollektiv von vier gleichberechtigten Gesellschafter/innen geführt, die durch eine Angestellte ergänzt werden. Vor allem auf gemeinsame ökologische Motive bzw. ein starkes ökologisches Engagement geht die Gründung des Solaranlagenherstellers zurück, der in den vergangenen Jahren erfolgreich gewachsen ist und mittlerweile eine Belegschaft von insgesamt ca. 150 Mitarbeiter/innen aufweist, von denen die Gesellschafter/innen ca. ein Drittel ausmachen.

In beiden Betrieben sind sowohl weitreichende soziale als auch ökologische Ansprüche in Hinblick auf Produktpalette und Produktionsverfahren sowie Betriebsor-

ganisation realisiert worden. Zusätzliche projektförmige Aktivitäten werden nur gelegentlich durchgeführt. Damit haben gesellschaftliche Anforderungen, die in den herkömmlichen Betrieben zumindest in der Vergangenheit vorwiegend außerbetrieblich zu regeln waren und es zum Teil immer noch sind, in den Gesellschafter/innenunternehmen von vornherein einen hohen Stellenwert. Zusätzlich zu dieser inhaltlichen Offenheit bietet die Verfassung der Betriebe sowohl den Gesellschafter/innen als auch den sonstigen Beschäftigten weitreichende Partizipationsmöglichkeiten. Betriebliche Regulierungen sind Gegenstand kollektiver Aushandlungsprozesse, in die alle Unternehmensangehörigen entweder direkt oder über ein System der „gewählten Delegierten“ und einer „Mitarbeitervertretung“ involviert sind. Gerade die Gründung einer Mitarbeitervertretung ist exemplarisch dafür, dass in dem wachsenden Unternehmen mit zunehmender Anzahl von Angestellten ein großer Wert auf einen Interessenausgleich gelegt wird. Die Regulierung innerhalb von kollektiv gestalteten Kontexten tritt als *ausgehandelte Autonomie* in Erscheinung, die auf weitgehenden individuellen Entscheidungs- und Partizipationsrechten beruht und die den Sockel für die subjektive Autonomie bilden.

Dieses Muster kommt mit wenigen hierarchischen Kontrollstrukturen aus, da Entscheidungen konsensual getroffen oder demokratisch abgestimmt werden. In den Betrieben ist daher eine Kultur bewusster und gewollter individueller und kollektiver Verantwortung für soziale und ökologische Anliegen ebenso wie für das ökonomische Funktionieren des Unternehmens fest verankert. Wesentliche inhaltliche und prozessuale Gegenstände werden dabei durchaus auch in formellen Regulierungen fixiert und in entsprechenden Dokumenten (z. B. Betriebsvereinbarungen) niedergelegt. Dennoch entspricht es dem Charakter der Gesellschafter/innenbetriebe, dass ein großer Freiraum für selbstbestimmte Arbeitsgestaltung vorhanden ist, der ein hohes Maß an Vertrauen in die Verlässlichkeit und Funktionalität autonomer Gestaltungsformen voraussetzt, ohne die betriebliche Arbeitsprozesse kaum vorstellbar wären. Da die geltenden betrieblichen Regeln, soweit sie nicht auf gesetzlichen oder anderen außerbetrieblichen Grundlagen beruhen, prinzipiell immer in der Gesellschafter/innenversammlung oder anderen Gremien verhandelbar und revidierbar sind, sind somit auch die je individuellen Handlungsvoraussetzungen in einem beträchtlichen Ausmaß flexibel. Allerdings handelt es sich dabei stets um (relativ) komplexe kollektive Aushandlungsprozesse, die sich je nach Gegenstand als recht langwierig und zäh erweisen können. Im Unterschied zu den Handlungsspielräumen der herkömmlichen Regulierungskontexte handelt es sich hier mithin um kollektiv gestaltete Handlungsspielräume, die den Individuen ein hohes, aber eben kollektiv ausgehandeltes sowie an kollektive Übereinkünfte gebundenes Maß an subjektiver Autonomie in der Arbeit eröffnen.

Deshalb ist unter den Bedingungen dieser Regulierungskontexte die reale Nutzung der prinzipiell vorhandenen Optionen nicht frei von Ambivalenzen und Konflikten. Selbstverständlich unterliegen alle betrieblichen Entscheidungen und Regulierungen auch den Abwägungen mit ökonomischen Erfordernissen und Kriterien und damit

auch Zwängen und Restriktionen des Marktes. Was in den herkömmlichen Regulierungskontexten als Aufgabe der Geschäftsführung oder des Managements gesehen wird, spielt unter den Bedingungen des mehr oder weniger demokratisch organisierten Gesellschafter/innenunternehmens in den individuellen Abwägungen eine wichtige Rolle und schränkt in manchen Fällen die selbstgeschaffenen Handlungsspielräume deutlich ein. Insbesondere in dem kleinen Gesellschafter/innenbetrieb sind die Marktschwankungen kaum durch betriebliche Strategien abzufedern oder auszugleichen. Daher ist der relativ entspannte Umgang mit den Widersprüchen zwischen subjektiver und betrieblicher Handlungslogik nur dadurch aufrechtzuerhalten, indem alle dort Arbeitenden in Partnerschaften leben, in denen der Partner oder die Partnerin mit ihren festen Einkommen dem betrieblichen Engagement der Gesellschafter/innen eine „ökonomische Rückendeckung“ im Privatbereich gibt. Mit dieser „Strategie“ ist zugleich der Verzicht auf ein – zumindest latent gewünschtes – Unternehmenswachstum und ein höheres individuelles Einkommen verbunden.

Ein weiteres Problem in dieser Bedingungskonstellation besteht darin, dass kollektive Interessenaushandlungen im Unternehmen so lange sinnvolle und vertretbare Ergebnisse erbringen, wie allen Beteiligten etwa die gleiche Interessenlage zu eigen ist. In beiden betrachteten Unternehmen zeigt sich jedoch gerade bei der Berücksichtigung der erweiterten Ansprüche, dass zeitweilig deutliche Unterschiede in der Bedürfnislage auftreten und dass diese Divergenzen nicht leicht im Sinne konsenshafter Regelungen zu bewältigen sind.

Die weitreichende individuelle Autonomie und die ausgeprägte Vertrauenskultur eröffnen in beiden Betrieben zwar auch große individuelle Handlungsoptionen, aber zum Teil werden dabei formale Regeln durch ungeschriebene „Spielregeln“ bzw. kollektive Normen ersetzt, die ebenfalls einen hohen Anpassungsdruck ausüben und die individuellen Freiheitsgrade wieder einschränken. Obwohl also die Organisationsstrukturen und Entscheidungswege in diesen Unternehmen prinzipiell darauf ausgelegt sind, dass dann, wenn die Identität von kollektiven betrieblichen und subjektiven Ansprüchen gegeben ist, zusätzliches Engagement infolge erweiterter Ansprüche also gerade nicht wie in den herkömmlichen Regulierungskontexten auch mit zusätzlichen Belastungen einhergeht, lässt sich dieses Prinzip im Betriebsalltag nicht immer durchhalten.

Freilich ist bei den Gesellschafter/innen wie auch bei den Arbeitnehmer/innen in diesen Betrieben ein hohes Maß an Zufriedenheit und an beruflichem und betrieblichem Engagement vorzufinden. Die Bewältigung der dargestellten Ambivalenzen, bisweilen auch Konflikte, erfolgt auf der Basis eines ausgeprägten Grundkonsenses und einer *hohen Identifikation* mit den gemeinsamen Zielen, Produkten und Verfahrensweisen. Dieser Grundkonsens wird durch einzelne Probleme nicht in Frage gestellt, erfordert in manchen Fällen aber durchaus auch individuelle Anpassungs- und Bewältigungsstrategien. Der verhältnismäßig hohe Anpassungsdruck, der von den kollektiven Normen ausgeht, wird auf der Grundlage geteilter „kommunitaristischer“ Überzeugung relativiert, erzeugt aber bei einigen Betroffenen ein gewisses Maß an

Konformismus, der sich mit der Formulierung und Verfolgung erweiterter Ansprüche gleichsam an dem gerade vorhandenen betrieblichen Status quo orientiert und diesen auch subjektiv als sinnvoll und bedürfnisgerecht akzeptiert. Eine andere Gruppe von Beteiligten versucht hingegen, die individuellen Handlungsspielräume auszuschöpfen, auch wenn dies gegen kollektive Normen verstößt, wie das an Beispielen der dauerhaften Arbeitszeitreduktion und hochflexibler individueller Arbeitszeiten aufgezeigt wurde. Diese Personengruppe nimmt für sich gleichsam Sonderregelungen in Anspruch, die zwar in dieser Art von Regulierungskontext durchaus durchsetzbar sind, aber gegenüber dem Betrieb und dem „Kollektiv“ in besonderer Weise argumentiert und legitimiert sowie z. B. durch Übernahme spezieller oder zusätzlicher Aufgaben kompensiert werden (müssen). Trotz im Betriebsalltag (selbstverständlich) auftretender Widrigkeiten und Ambivalenzen bieten die Regulierungskontexte der Gesellschafter/innenunternehmen – ähnlich wie die der selbstgeschaffenen und selbstgestalteten Arbeitskontexte – ausgesprochen günstige Bedingungen, eine „reflexive Arbeitsgestaltung“ zu realisieren.

Erweiterte Ansprüche in „sozialsensiblen“ Regulierungskontexten

In größeren Unternehmen nehmen die Hierarchisierung und Formalisierung der betrieblichen Regulierung zu. Dort obliegt die Regulierung der erweiterten Ansprüche anders als in den selbst- oder kollektiv gestalteten Regulierungskontexten bestimmten Gruppen von Regulierungsakteur/innen. Dennoch ist die Regulierung insbesondere in betrieblichen Zusammenhängen, die entweder durch die Gründer/Inpersönlichkeit besonders stark geprägt oder als Familienbetriebe geführt werden, zwar an die Regulierung innerhalb herkömmlicher Regulierungskontexte deutlich angelehnt, aber aufgrund der besonderen Beschaffenheit dieser Unternehmen von der herkömmlichen Regulierung doch sehr unterschieden. Insbesondere drei der untersuchten mittelständischen Unternehmen, die über gut 300 Mitarbeiter/innen beschäftigen, weisen einen Unternehmensaufbau auf, in dem gesellschaftliche Anforderungen entweder schon mit der Gründung – wie bei dem Möbeldesigner oder Reiseanbieter – oder im Verlauf der Unternehmensentwicklung – wie bei dem amerikanischen familiengeführten Mode-Designer – eine wesentliche Rolle spielen und in den gefertigten Produkten oder Dienstleistungen bzw. Herstellungs- und Arbeitsverfahren systematisch berücksichtigt werden. Ferner bieten diese „sozialsensiblen“ Regulierungskontexte den Beschäftigten diverse Möglichkeiten, sich während der Arbeitszeit an betrieblich organisierten Projekten zu beteiligen und eröffnen hierfür gesonderte Handlungsoptionen z. B. in Form von umfangreichen Arbeitsfreistellungen.

Zwar haben die Beschäftigten wie in den herkömmlichen Kontexten auf die Regulierung der gesellschaftlichen Anforderungen keinen direkten Einfluss und sind selten bei solchen Regulierungen initiativ. Mittelbar können sie aber die Regulierungsinstrumente durch ihre individuelle Anwendung beeinflussen, vor allem deshalb, weil die Regulierungsstrukturen in Hinblick auf die Umsetzung gesellschaftlicher Anforderungen auch stark an den Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten orientiert

sind und ihnen im Prinzip fast „automatisch“ Möglichkeiten bieten, erweiterte Ansprüche individuell zu realisieren.

In den Unternehmen kann die unternehmenskulturelle Förderung projektformiger oder anders beschaffener Engagements zum Teil sogar so weit gehen, dass eine hinreichende Beteiligung der Beschäftigten an solchen Aktivitäten erwartet wird. Im Unterschied zu den Großbetrieben sind es daher in den betreffenden Unternehmen mittlerweile große Anteile der Belegschaften, die sich in solcher Weise betrieblich engagieren, dabei aber auch in Kauf nehmen (müssen), dass mit dem persönlichen Engagement zum Teil noch größere arbeitsbezogene Zusatzbelastungen einhergehen als in den großen Unternehmen, die ein projektformiges Engagement für Beschäftigte anbieten.

Gleichwohl bewerten die Beschäftigten die Beteiligungsmöglichkeiten an betrieblichen Projekten positiv und erleben und begrüßen ihre Projektteilnahme durchweg als willkommene Abwechslung und als persönliche Bereicherung, weil die betrieblichen Hierarchien, die einerseits den Beteiligungsdruck erzeugen, andererseits durchaus transparent und partizipationsfreundlich angelegt sind, bewusst Spielräume für informelle Regelungen offenlassen: Während in den Großunternehmen der Zugang zu betrieblichen Projekten über den Dienstweg und die Weisungen der Vorgesetzten geregelt wird, werden formale Regulierungen in den „sozialsensiblen“ mittelständischen Unternehmen von einem Geflecht informeller, zum Teil individueller, zum Teil kollegialer Absprachen ergänzt, weshalb dieses Zusammenspiel als *kontrollierte Partizipation* subjektiv erlebbar wird. Diese subjektiven Freiheitsgrade stärken das Verantwortungsbewusstsein und die Selbstmotivation der Beschäftigten und tragen zu einem offenen Arbeitsklima bei, das Vertrauen und Loyalität generiert.

Betriebliche Interessenvertretungen gehören in diesen Unternehmen zu den signifikanten Regulierungsakteuren, wenn es um traditionelle Regulierungsinhalte geht. Die Interessenvertretung des Möbeldesigners ausgenommen, die aufgrund der besonderen Unternehmensverfassung im Aufsichtsrat die Unternehmensentscheidungen gleichberechtigt mit der Geschäftsführung trifft, betrachten betriebliche Interessenvertreter der beiden anderen Mittelständler die Regulierung von erweiterten Ansprüchen – ähnlich wie die Interessenvertretungen in großen Unternehmen – nicht als ihr Aufgabengebiet und halten sich diesbezüglich zurück. Dass sich die Interessenvertretungen in beiden Betrieben diesen Handlungsfeldern kaum zuwenden, ist zwar nicht weiter verwunderlich, da mittels diverser Betriebsvereinbarungen den betrieblichen Konfliktquellen das Wasser abgegraben und die Kultur der „kurzen Wege“ gepflegt wird und sie daher in einem recht kleinen Rahmen, in der Regel lediglich zeitweilig konfliktbezogen arbeiten. Dennoch erscheint diese Haltung gerade aufgrund des Umstands, dass die Umsetzungsoptionen für erweiterte Ansprüche von den Unternehmen freiwillig angeboten werden und daher nicht von einem Rechtsanspruch flankiert werden, bedenklich, da die Lösung von Konfliktfällen subjektiv vollzogen wird und werden muss. Hingegen wird die Umsetzung familialer Ansprüche überwiegend auf dem traditionellen Wege und klassisch, dem gesetzlichen Anspruch folgend, in Form von Elternzeit und

Teilzeit reguliert, wobei den Beschäftigten bei der konkreten betrieblichen Realisierung individuelle Verhandlungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet werden, die auf dem Entgegenkommen („good will“) des Unternehmens beruhen.

Dennoch überrascht es nicht, dass in diesem Regulierungskontext die individuelle Umsetzung jener Ansprüche im Unterschied zu den selbst- oder kollektiv gestalteten Arbeits- und Regulierungskontexten insbesondere in Form einer Verlagerung von Lebensschwerpunkten erfolgt, die je nach Lebensphase entweder im beruflichen oder privaten Zusammenhang gesucht werden. Dies wird vor allem auch dadurch verstärkt, dass diese Optionen, auch wenn sie für männliche Beschäftigte – zumindest diejenigen ohne Führungsaufgaben – betrieblich verhältnismäßig gut umsetzbar sind, in der Regel durch Frauen wahrgenommen werden. Hingegen erfolgt die subjektive Umsetzung sozialer und ökologischer Ansprüche, je nach betrieblichen Bedingungen und Möglichkeiten, entweder in Form von Projektengagement oder auf der Grundlage einer ausgesprochen starken Identifikation mit dem Unternehmen, seiner Kultur und seinen Produkten.

Insgesamt betrachtet bieten zwar die selbst- und kollektiv gestalteten Regulierungskontexte mehr Räume für eine reflexive Arbeitsgestaltung. Gleichwohl eröffnen partizipative und mitarbeiter/innenfreundliche Regulierungskontexte zumindest ausreichende Möglichkeiten – individuellen Einsatz und Engagement vorausgesetzt – erweiterte Ansprüche adäquat zu realisieren und eine reflexivere Arbeitsgestaltung wenigstens phasenweise beizubehalten. Herkömmliche Regulierungskontexte hingegen eröffnen mit steigendem Formalisierungsgrad und abnehmender Beteiligung signifikant weniger Freiraum für reflexive Arbeitsgestaltung.

Erweiterte Ansprüche in herkömmlichen Regulierungskontexten

In den hierarchisch und formalistisch aufgebauten Großunternehmen werden erweiterte Ansprüche auf zweierlei Wegen umgesetzt: Zum einen werden sie bei der Entwicklung und Herstellung von Produkten berücksichtigt. Zum anderen werden sie in einer Vielfalt von betrieblich organisierten sozialen und ökologischen Projekten realisiert, bei denen die Beteiligung der Beschäftigten begrüßt und teilweise auch erwartet wird. Die Beschäftigten können von der Option Gebrauch machen, Projekte vorzuschlagen bzw. Projektideen in einen „Ideenpool“ einzubringen. Ferner können sie betriebliche Freistellungen in Anspruch nehmen, die eigens für die Teilnahme an den betrieblichen Projekten bereitgestellt werden. Obwohl in den Betrieben, sei es das Metallunternehmen oder die Kommunalverwaltung, auf freiwilliger Basis formale Freistellungsregelungen (z. B. in Form von Sonderurlaubsvorschriften) existieren, ist die individuelle Beteiligung im konkreten Fall jeweils an die Zustimmung innerhalb der betrieblichen Hierarchie gebunden und damit von der Entscheidung direkter Vorgesetzter abhängig. Individuell beanspruchte projektbezogene Freistellungen bedeuten zudem einerseits persönliche Bemühungen hinsichtlich der Organisation und eine sorgfältige Vorbereitung, andererseits bringen sie für andere Beschäftigte, vor allem

diejenigen, die eine Vertretung übernehmenden Kolleg/innen, zusätzliche Arbeitszeit und Arbeitsbelastungen.

In den Großunternehmen wurden infolge der Aktivitäten von Stabs- bzw. Koordinierungsstellen, die eigens für die Projektarbeit zuständig sind, zwar die Bedingungen für die betriebliche Umsetzung der sozialen Ansprüche deutlich verbessert. Diese Stellen greifen jedoch kaum in die hierarchisch organisierten Entscheidungswege ein. Die als *instruktiv* zu bezeichnende Regulierung weist eine starke Hierarchisierung auf und belässt Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zumeist bei den Führungskräften und Vorgesetzten. Für die betriebliche Regulierung von herkömmlichen Inhalten sind die Unternehmensspitze, das Management und die traditionell aufgebaute Interessenvertretung entscheidend, die Regulierungen top-down konzipieren und steuern. Zumeist wird die Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen einvernehmlich zur „Chefsache“ erklärt, ungeachtet der ansonsten sehr starken Verhandlungsposition der Interessenvertretungen, die sich gegenüber den „neuartigen“ Regulierungen neutral verhalten bzw. kritisch positionieren, diese Aktivitäten jedoch nicht behindern. Auch dieser Umstand trägt dazu bei, dass die Nicht-Einhaltung der Inanspruchnahme der Freistellungsoptionen durch Beschäftigte keine betrieblichen Folgen oder Sanktionen nach sich zieht.

Dennoch: Auch ohne eine (wahrnehmbare) Unterstützung des Betriebsrates bei der individuellen Umsetzung von erweiterten Ansprüchen lassen die vorwiegend formalisierten Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation zumindest in den Angestelltenbereichen ausreichende informelle Spielräume und subjektive Optionalität für ihre Verwirklichung seitens der Beschäftigten zu. Freilich verfügen die Beschäftigten in den gewerblichen Arbeitsbereichen mit verhältnismäßig starrem Schichtsystem und dünner Personaldecke im Unterschied zu den Angestellten über derart geringe Handlungsspielräume, dass ihnen die Nutzung der Freistellungsoptionen oftmals verwehrt bleibt. Auch hier können sie nur in seltenen Fällen auf den Beistand des Betriebsrates zurückgreifen.

Vor diesem Hintergrund ist es erklärlich, dass in den Großbetrieben die Möglichkeiten, sich an betrieblichen sozialen und ökologischen Projekten zu engagieren, höchst selektiv genutzt werden. In den hochqualifizierten Angestelltenbereichen konnte beispielsweise die höchste Projektbeteiligung beobachtet werden. Dort ist einerseits eine beträchtliche Bereitschaft zum Engagement vorhanden und andererseits fällt die persönliche Autonomie in der Arbeit trotz hierarchischer Vorgaben größer aus als in anderen Betriebsbereichen, so dass keine sehr aufwendigen Abstimmungen mit den Vorgesetzten nötig werden und Arbeitsbelastungen individuell wie kollegial verhältnismäßig gut kompensiert werden können. Dagegen sind die gewerblichen Arbeitnehmer/innen aus der Fertigung oder den produktionsnahen bzw. weniger qualifizierten Betriebsbereichen nur in sehr geringem Umfang an sozialen und ökologischen Projekten ihrer Betriebe beteiligt.

Ähnlich ungleichmäßig stellt sich auch die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen dar, die in der betrieblichen Praxis auch stark selektiv wirkt – zum einen

zwischen den Geschlechtern, zum anderen zwischen angestellten und gewerblichen Beschäftigten. In den beiden Betrieben gibt es zwar gute bis sehr gute sowie in entsprechenden formalen Regelungen fixierte Optionen der kurz- oder langfristigen Abstimmung von Erwerbsarbeit und familialen Betreuungsaufgaben. Dennoch wirken auch hier die oben beschriebenen Mechanismen ähnlich hochselektiv, weil die tatsächliche Nutzung von Vereinbarkeitsoptionen (vorwiegend Teilzeit oder Elternzeit) in den Betrieben insbesondere Frauen zugestanden wird. Obwohl die formalen Instrumente nicht nach Geschlecht differenzieren, wird ihre Nutzung durch Frauen weitgehend akzeptiert, während den männlichen Beschäftigten – insbesondere denen mit einem hohen Qualifikationsniveau – bei einer Inanspruchnahme solcher Instrumente erhebliche Nachteile entstehen (können), die sich in Form von Ausschluss von betrieblichen Weiterbildungsoptionen oder als Karriereknick äußern (können).

Die Bewältigung derartiger Ambivalenzen bleibt dabei allein den Beschäftigten überlassen, da – wie oben beschrieben – in beiden Großunternehmen zwar eine betriebliche Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz installiert und gut positioniert ist und neben der starken Betriebs- bzw. Personalratsorganisation ebenfalls – insbesondere bei dem Metallbetrieb – eine starke gewerkschaftliche Interessenvertretung aktiv ist. Dennoch verhalten sich diese Gremien und Organe der kollektiven Interessenvertretung als betriebliche Regulierungsakteure gegenüber den „neuen“, gleichsam „außerbetrieblichen“ Themen (noch) eher gleichgültig bzw. skeptisch. Die Gründe dafür liegen neben den bereits genannten Belastungen und Nachteilen bzw. der Selektivität innerhalb der Belegschaft vor allem in einer grundsätzlichen Kritik: Dem sozialen und ökologischen Engagement werden betrieblich vorgenommene Sparmaßnahmen, Personalabbau und Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen gegenübergestellt, die unter der in letzten Jahrzehnten zunehmenden Konkurrenz und dem wachsenden Kostendruck hingenommen werden mussten.

Auch wird in diesem Zusammenhang die häufig betonte Distanz gerade zwischen den hochqualifizierten Beschäftigten und der kollektiven Interessenvertretung nicht nur deutlich erkennbar, sondern auch noch in Hinblick auf die gesellschaftlich und individuell aktuellen Themen weiter verstärkt: Während insbesondere die hochqualifizierten Beschäftigten bei allen persönlichen Belastungen und Widersprüchlichkeiten in der betrieblichen Praxis die Möglichkeiten des sozialen, ökologischen und familialen Engagements „prinzipiell gut“ finden, stellt sich die Haltung der kollektiven Interessenvertretung dazu umgekehrt dar. Sie ist aus prinzipiellen Erwägungen eher dagegen (zumindest nicht dafür), aber wenn „manche Beschäftigte das gerne wollen bzw. mitmachen wollen“, dann blockiert sie solche betrieblichen Regulierungen und Entwicklungen nicht. Durch diese als eher indifferent zu bezeichnende Haltung gegenüber diesen Themen kann sich der Abstand zu den Beschäftigten, der gerade in den hochqualifizierten Berufsbereichen recht groß ist, weiter ausdehnen. Als Folge könnte es u. U. zu Allianzen zwischen Management und Beschäftigten kommen und die ansonsten stark positionierten Interessenvertretungen ein Stück weit in die Außenseiterposition gedrängt werden.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in diesen – wie in fast allen oben beschriebenen – Betrieben vorwiegend individuelle Umsetzungs- und Bewältigungsmuster für eine Vermittlung von Betriebs- und erweiterter Subjektlogik sorgen: Unterstützt von der dargestellten Selektivität entwickelt sich innerhalb der großen Unternehmen ein Belegschaftsanteil aus *in den betrieblichen Projekten aktiven Beschäftigten*, deren persönliches Interesse an sozialen und ökologischen Themen auch in ihrem privaten Lebenszusammenhang eine wichtige Rolle spielt und die daher die betrieblich angebotenen Möglichkeiten gerne in Anspruch nehmen. Eine weitere Beschäftigtengruppe nimmt die Optionen für Projektbeteiligung vor allem deshalb wahr, weil sie ihnen – wie das partiell in einem der KMU's ebenfalls der Fall ist – Abwechslung vom Betriebsalltag, Möglichkeiten zum „Rollentausch“ mit den Vorgesetzten sowie geselliges Beisammensein und Austausch mit Kolleg/innen bieten, was ansonsten im „privaten“ Rahmen kaum stattfindet. Bei dieser Gruppe ist jedoch – stärker als bei den anderen Projektaktiven, für die ein bürgerschaftliches Engagement „selbstverständlich“ dazu gehört –, der „Spaß an der Freude, anderen zu helfen“ wesentlich.

Signifikant kleiner als in den oben beschriebenen Regulierungskontexten ist hingegen der Anteil subjektiver Umsetzungsmuster, die auf einer starken Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Produkten und „seiner Philosophie“ basieren. Familiäre Ansprüche werden in diesem Betriebskontext – zum Teil aufgrund subjektiver Präferenzen, zum Teil aufgrund betrieblicher Vorgaben – anders als in den selbst- oder kollektiv gestalteten Arbeits- und Regulierungskontexten eher als eine *Verlagerung der Lebensschwerpunkte* umgesetzt. Vor allem für Frauen, in einem geringeren Umfang aber auch für Männer, gilt, dass sie sich je nach Lebensphase entweder den beruflichen Verpflichtungen, zu denen auch soziales und ökologisches Engagement im Betrieb gehören, oder den familialen Verpflichtungen und Anforderungen zuwenden, was neben anderen Entlastungen wie beispielsweise eine Beschäftigung von Reinigungskräften im Haushalt oder externe Kinderbetreuung häufig auch einen Verzicht auf privates bürgerschaftliches Engagement bedeutet.

In der Zusammenschau und im Vergleich der Regulierungskontexte wird deutlich, dass erweiterte Ansprüche an Erwerbsarbeit und Beschäftigung auch in den herkömmlichen Betriebskontexten durchaus regulierungsrelevant werden. Allerdings finden hochqualifizierte Beschäftigte hier für deren betriebliche Realisierung einen stark „kanalisierten“ Möglichkeitsraum vor. Dieser lenkt die konkrete Umsetzung tatsächlich in relativ enge Bahnen, bringt die damit verbundenen Entfaltungschancen zum Teil in Widerspruch zu anderen Interessen, Erfordernissen und Beweggründen und bürdet somit den einzelnen Beschäftigten eine weitgehend individuelle Bewältigung dieser Widersprüche und Ambivalenzen auf. In der Regel können sich die Beschäftigten damit dennoch gut einrichten. Ihre Möglichkeiten jedoch, eine reflexive Arbeitsgestaltung zu realisieren, sind trotz bemerkenswerter Bemühungen der betreffenden Unternehmen in Hinblick auf die betriebliche Regulierung gesellschaftlicher Anforderungen signifikant geringer als in den oben dargestellten Regulierungskontexten.

ten. Für einen (kleineren) Teil betroffener Erwerbstätiger kann gelten, dass sie sich mit dem in diesem Rahmen gegebenen Handlungsspielraum nicht hinreichend arrangieren können und wollen. Diese Gruppe von Arbeitnehmer/innen kann die Exit-Option aus dem herkömmlichen Betriebskontext (Hirschman 1974) nutzen und bewusst alternative Arbeits- und Betriebsformen wählen, die eine größere individuelle Autonomie und bessere Chancen zur Realisierung erweiterter Ansprüche versprechen.

Qualifikation, Geschlecht und Lebensform als Bedingungen für die Nutzung von betrieblichen Möglichkeitsräumen

Qualifikation

Analog zu diversen Befunden anderer Untersuchungen kann sowohl für die Gewerbetreibenden, Gesellschafter/innen und Angehörigen des höheren Managements sowie hochqualifizierte Beschäftigte in den betrachteten Dienstleistungsbereichen eine gegenüber der „Arbeitskraftperspektive“ wachsende Bedeutung der „Subjektperspektive“ festgestellt werden. Allerdings ist die bisherige Konstruktion der Subjektbezüge auf Arbeit, die vor allem die subjektiven Interessen wie Anerkennung und persönliche Entfaltung in und durch die Arbeit in den Blick nimmt, durch eine Dimension erweiterter Ansprüche zu ergänzen. Für die hochqualifizierten Erwerbstätigen aus den Dienstleistungsbereichen gilt, dass sie ihre Arbeit durchaus auch unter den Gesichtspunkten individueller und gesellschaftlicher Sozialverträglichkeit und Sinnhaftigkeit sowie Nachhaltigkeit und Nützlichkeit bewerten. Deutlich wird das daran, dass sich diese Gruppe von Erwerbstätigen auch „im Betrieb“ in vielen unterschiedlichen Formen familial – wenn auch mit Einschränkungen –, sozial und ökologisch engagiert, die in der Vergangenheit als „Privatsache“ außerhalb der Erwerbsarbeit und des Betriebs stehend betrachtet wurden. Diese Möglichkeiten werden auch als positive Anreize für Motivation und Identifikation mit ihrer Erwerbsarbeit und ihrem Betrieb wahrgenommen.

Dafür stehen allen befragten Erwerbstätigen in den unterschiedlichen Regulierungskontexten in der Regel ausreichende Spielräume zur Verfügung. Vor allem jedoch die selbst- und kollektiv bestimmten betrieblichen Konstellationen bieten hierfür gute Bedingungen. Geschäftsführer/innen, Gesellschafter/innen und höheres Management entscheiden über die Modalitäten der Umsetzung ihrer erweiterten Ansprüche nach Absprache mit geschäftsrelevanten Personen selbst, während hochqualifizierte Angestellte zumeist noch über verhältnismäßig weitreichende Handlungsalternativen innerhalb ihrer Arbeitsbereiche verfügen, dabei jedoch in der Regel weisungsgebunden sind. Über ungenügende Optionen im Sinne einer „reflexiven Arbeitsgestaltung“ verfügen hingegen hochqualifizierte gewerbliche Beschäftigte, vor allem, wenn sie in Schlüsselpositionen tätig sind.

Lediglich bei einer verhältnismäßig kleinen Gruppe von Erwerbstätigen sind erweiterte Ansprüche offenbar auch ein Anstoß und Beweggrund für eigene Initiativen, insbesondere solange sie als abhängig Beschäftigte innerhalb herkömmlicher Regulierungskontexte arbeiten. Die optimalen Umsetzungsformen sind in den meisten Fällen

bei denjenigen Erwerbstätigen zu finden, die als Soloselbständige oder Gesellschafter/innen etwa durch eigene Betriebsgründung zu autonomen Besitzern von Produktionsmitteln geworden sind. Dies gilt im gewissen Maße und unter anderen Voraussetzungen auch für das höhere Management. Auch in den herkömmlichen Betriebskonstellationen sind es eher die Unternehmenseigner bzw. Unternehmensleitungen, die mit derartigen Initiativen sowohl auf persönliche Interessen und erweiterte Ansprüche als auch auf allgemeine gesellschaftliche Prozesse reagieren und somit erst die Voraussetzungen für die individuelle Aneignung der in diesem Zuge entstehenden Möglichkeitsräume durch die Arbeitnehmer/innen herstellen.

Damit ist des Weiteren auf die große Bedeutung jener Bedingungen zu verweisen, unter denen die tatsächliche Nutzung der betrieblichen Handlungsspielräume erfolgt: Da in allen betrachteten Regulierungskontexten die reale Umsetzung von erweiterten Ansprüchen an die Erwerbsarbeit mit anderen Subjektbezügen, wie auch Arbeitskraftinteressen in Konflikt geraten kann, trägt sie häufig eben auch zu einer Zunahme von Widersprüchen und Ambivalenzen sowie Belastungspotentialen für die Individuen bei. Als entscheidend für die individuellen Umgangsweisen und Bewältigungsstrategien erweist sich dabei nicht so sehr die Art der Ansprüche bzw. ihre Ausprägung als betriebliche Regulierungsinhalte, sondern der Grad der individuellen Autonomie sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume hinsichtlich der sachlichen und sozialen Organisation von Erwerbsarbeit und Betrieb.

Tatsächlich verfügen die hochqualifizierten Dienstleister/innen über große, auch subjektiv wahrgenommene und geschätzte Handlungs- und Gestaltungsspielräume in der Arbeit. Dies gilt – in den herkömmlichen Regulierungskontexten freilich nur eingeschränkt – auch für jene erweiterten Ansprüche, die sich auf eine praktisch wirksame inhaltliche und organisatorische Verschränkung von Erwerbsarbeit und Privatleben richten. Die verglichenen Regulierungskontexte reichen unter diesem Gesichtspunkt von dem *kanalisierten Möglichkeitsraum* des herkömmlich organisierten Großunternehmens über die weitergehenden Möglichkeitsräume in „sozialsensiblen“ Unternehmen und die großen, aber kollektiv auszuhandelnden Möglichkeitsräume der Gesellschafter/innenbetriebe bis zu den selbstgeschaffenen und selbstorganisierten Arbeits- und Regulierungskontexten der Kleinstunternehmen. Die Kontexte bilden damit gleichzeitig jene Skala von Autonomiegraden ab, nach der sich die konkreten betrieblichen Umgangsweisen mit erweiterten Ansprüchen unterscheiden lassen.

Die betrieblichen Ausprägungen von Handlungsspielräumen wirken dabei sowohl in Hinblick auf die betrieblichen Strukturen als auch mit Blick auf die privaten Lebensumstände selektiv: Vor allem in den Großbetrieben mit starker kollektiver Interessenvertretung sind die Nutzungs- und Umsetzungsmöglichkeiten in gewerblichen Arbeitsbereichen deutlich eingeschränkter als dort, wo hochqualifizierte Angestellte ohnehin über größere betriebliche Spielräume verfügen. Innerhalb der Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten gibt es selbstverständlich nach Alter, betrieblicher Position und Geschlecht deutliche Unterschiede im Grad persönlicher Handlungsau-

tonomie und auch diese Unterschiede reproduzieren sich schließlich bei der jeweils individuellen Möglichkeit, erweiterte Ansprüche konkret umzusetzen.

Geschlecht

In allen Regulierungskontexten werden die Handlungsoptionen für die Umsetzung subjektiver Ansprüche prinzipiell „geschlechtsneutral“ konzipiert, d. h. theoretisch können sowohl weibliche als auch männliche Erwerbstätige aller Qualifikationsniveaus alle verfügbaren Handlungsoptionen in Anspruch nehmen. Dennoch zeigen sich – bis auf die selbstgeschaffenen und -gestalteten Arbeits- und Betriebskontexte, in denen kaum Geschlechtsspezifika vorfindbar sind – deutliche geschlechtsspezifische Differenzen bei der konkreten Nutzung der betrieblichen Möglichkeiten: Männer verfügen durchweg in Bezug auf familiäre Ansprüche über signifikant weniger Spielräume als Frauen. Während die Nutzung der bereitgestellten Vereinbarkeitsoptionen durch Frauen in der Regel unterstützt wird – aber für sie mit beruflichen Nachteilen einhergeht –, scheint die Nutzung der gleichen Optionen durch Männer eher unerwünscht oder unüblich und wird auf vielfache, zumeist informelle Weise erschwert.

Bei der betrieblichen Umsetzung von Ansprüchen werden integrative und komplementäre Umsetzungsstrategien angewandt: Autonome Erwerbstätige wie Geschäftsführer/innen, Gesellschafter/innen und Angehörige des höheren Managements nehmen i. d. R. unabhängig vom Geschlecht keine Trennung von Erwerbsarbeit und Privatleben vor. Vielmehr vermischen sie Ansprüche und Erwerbsarbeit in Bezug auf Zeiten, Räume und Inhalte zu einer homogenen Lebenskonstruktion. Komplementäre Umsetzungsstrategien werden hingegen vornehmlich von hochqualifizierten Angestellten – Frauen und Männern – mit weniger Arbeitsautonomie praktiziert. Für diese Bewältigungsstrategien ist es kennzeichnend, dass Erwerbsarbeit und Privatleben synchron bzw. biographiebezogen – z. B. nach der Familiengründung – segmentiert werden. Die komplementären Umsetzungsstrategien stützen sich dabei auf die klassische geschlechtsspezifische Aufgabenteilung in der Paarbeziehung und unterliegen nach einer Familiengründung viel stärker Retraditionalisierungstendenzen als das bei den Erwerbstätigen der Fall ist, die integrative Umsetzungsstrategien anwenden.

Lebensform

Aufgrund der geschlechtsbezogenen Selektivität wirken die betrieblichen Prozesse schließlich auch in Abhängigkeit von der Lebensform zurück auf das Privatleben: Während sich Erwerbstätige beider Geschlechter, so lange sie keine Kinder haben, stark sozial engagieren und hierfür einen erheblichen zeitlichen Aufwand in Kauf nehmen, lässt dieses Engagement nach der Familiengründung nach bzw. wird allenfalls noch innerhalb der Berufsarbeit geleistet. Erwerbstätige ohne Kinder engagieren sich hingegen durchgängig im Beruf und Privatleben auf verschiedene Weise sozial oder ökologisch. In nahezu allen Regulierungskontexten ist dagegen nach der Familiengründung eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Retraditionalisierung von Rollenmustern und geschlechtlicher Arbeitsteilung zu beobachten; eine Ausnahme stellen die selbstgestalteten Arbeits- und Regulierungskontexte dar, in denen auch im Verlauf der belastungsintensiven Familienphase, in der Kinderbetreuung bzw. wenn familia-

les Engagement mit beruflichen Anforderungen und erweiterten Ansprüchen zu vereinbaren sind, kaum geschlechtsspezifische Unterschiede auftreten.

In Verbindung mit den subjektiven traditionellen Familien- und Rollenvorstellungen wirkt sich die Lebensform zugleich in Form von geschlechtsspezifischen Differenzen bei den Umsetzungsmustern aus: Während bei Frauen und Männern (z. B. „Lebensakrobat/innen“ und „Kommunitarist/innen“), die im Privatleben eine egalitäre Aufgabenteilung vornehmen, kaum geschlechtsspezifische Unterschiede bei der betrieblichen Umsetzung feststellbar sind, werden solche Unterschiede bei einem traditionellen Rollenverständnis deutlich erkennbar: Bei Männern (Identifikationsstrategien) führen sie zu Retraditionalisierung oder wirken sich „klassisch“ als verstärktes berufliches Engagement und Arbeitszeitverlängerung aus. Bei Frauen hingegen (Strategien der biographischen Schwerpunktverlagerung) führen sie zum zumindest partiellen und befristeten Rückzug aus dem Beruf.

Thesen zur betrieblichen Regulierungspraxis

Auf der Grundlage der Analyse betrieblicher Regulierungspraktiken können schließlich folgende Kernaussagen in Hinblick auf die betriebliche Organisation und Regulierung von erweiterten Ansprüchen festgehalten werden: Für die Ausprägung der Organisations- und Regulierungspraxis in Hinblick auf erweiterte Ansprüche sind die Interdependenzen zwischen entscheidenden Regulierungsakteur/innen bzw. Akteur/innenkonstellationen und den betrieblichen Bedingungskonstellationen maßgeblich. Die Bedingungskonstellation ergibt sich aus dem Rahmenkontext (v. a. Unternehmensgröße und Verfassungsform) und dem Detailkontext (v. a. Aufbau des sozialen Betriebsgefüges, Art der Einbindung ins Unternehmen sowie Normen und Werte).

Da in den Home Offices mit Soloselbständigen das soziale Betriebsgefüge sehr klein ist, sind hier vor allem individuelle Selbstorganisation und Lebensmanagement als Lösungsstrategien für die Umsetzung von Ansprüchen entscheidend. In kleinen Betriebskontexten mit wenig Akteur/innen, die sich zudem hochgradig mit ihrem Unternehmen identifizieren und zumeist ausgeprägte soziale und emotionale Bindungen pflegen, sind vereinzelt formelle Regulierungen (z. B. Verträge oder Vereinbarungen) vorzufinden. Ansonsten beruht die Umsetzung aber auf vertrauensbasierten und verbindlichen Absprachen im privaten und betrieblichen Bereich.

In diesen betrieblichen Arbeitskontexten können zwei Umsetzungstendenzen besonders deutlich identifiziert werden, die im Prinzip zwei Seiten einer Medaille abbilden: Die *Subjektivierung* ökonomischer Ziele, die in Form von Öffnung dieser Ziele in Hinblick auf erweiterte sowohl private als auch gesellschaftliche Ansprüche vorfindbar ist, und die *Vermarktlichung* der sozialen bzw. ökologischen Ansprüche. Die Letztere geht im Zuge der Vermischung der Ansprüche mit den zu erbringenden Dienstleistungen vonstatten und trägt letztlich dazu bei, dass die Ansprüche in Folge der betrieblichen Umsetzung selbst zur Dienstleistung, d. h. zu einem Arbeitsinhalt und ökonomischen Ziel werden.

In größeren Betriebskontexten, die sich neuen gesellschaftlichen Anforderungen öffnen, steigen auch die Abstimmungsnotwendigkeiten in Hinblick auf die Umsetzung erweiterter Ansprüche der Beteiligten (z. B. Gesellschafter/innen, Unternehmensleitungen, Beschäftigte) und machen mehr Organisationsaufwand sowie formelle und informelle Regulierung erforderlich. In solchen Kontexten entstehen für die Umsetzung von Ansprüchen Möglichkeitsräume, die auf der Basis von Vertrauen, individueller Engagiertheit und Loyalität als Lösungs- und Bewältigungsstrategien genutzt werden. In den großen Betriebskontexten, die gesellschaftliche Anforderungen in beachtlichem Ausmaß aufgreifen, steigen die Regulierungsnotwendigkeiten enorm. Auch hier werden Möglichkeitsräume für die Umsetzung von Ansprüchen geschaffen, die jedoch mittels Hierarchie und Kontrolle stark kanalisiert werden.

Die Regulierung der erweiterten Ansprüche entsteht auf der Folie der jeweils betriebsspezifischen Regulierungspraxis und stellt auch insofern keinesfalls ein zufälliges Resultat unterschiedlich ausgelöster Veränderungsprozesse dar. Vorherrschende betriebliche Praktiken, Werte und Normen sowie die Interessen durchsetzungsmächtiger und -williger Akteur/innen bewirken bei den Umgangsweisen mit betrieblichen und gesellschaftlichen Anforderungen gewisse Pfadabhängigkeiten, die nicht ohne weiteres aufgebrochen werden können. Mit zunehmenden betrieblichen Erfahrungen in Hinblick auf diverse Organisations- und Regulierungsprozesse vergrößern sich jedoch die Chancen auf Lernprozesse und die Reflexivität nimmt zu.

In den betrieblichen Problemlösungsstrategien qua Organisation und Regulierung drücken sich jeweils spezifische Grade von Autonomie und Partizipation sowie von Hierarchie und Kontrolle aus. Autonome bzw. partizipative Regulierungsmuster weisen die höchsten Reflexivitätspotentiale und Reflexivitätsgrade auf, machen daher die Realisierung von „reflexiver Arbeitsgestaltung“ am wahrscheinlichsten. Mit abnehmender Autonomie und sinkenden Partizipationsmöglichkeiten sowie parallel dazu zunehmender Kontrolle bei der betrieblichen Organisation und Regulierung verringern sich die Chancen für eine reflexive Arbeitsgestaltung. Die bestehenden Handlungsspielräume werden derart kanalisiert, dass sie kaum im Sinne der reflexiven Arbeitsgestaltung wirksam werden können.

Anhand von betrieblichen Fallstudien ist deutlich geworden, dass die Öffnung der Unternehmen in Hinblick auf gesellschaftliche und private Anliegen für diese Unternehmen kein ‚neues‘ Phänomen abbildet, da sie aufgrund von Unternehmenskultur bzw. aufgrund von Bestrebungen der Eigner bzw. Eignerfamilien bereits seit der Betriebsgründung offen für derartige Anliegen und Anforderungen waren. Diese „Besonderheit“ der Betriebe musste daher im Verlauf ihres Bestehens mit der Entwicklung von Märkten und Konjunkturen usw. in Einklang gebracht werden. Wie dieses Ausbalancieren von gesellschaftlichen Anliegen und wirtschaftlichen Anforderungen jedoch tatsächlich vonstatten geht, ist noch ungewiss und wäre weiter zu untersuchen wie auch die Frage, ob sich mit einem Aufweichen der Besonderheiten in der Unternehmenskultur infolge von Unternehmensfusion bzw. einem Wechsel an der Unternehmensspitze die Marktlogik in diesen Betrieben ungebrochen durchsetzen könnte.

IV Resümee und Ausblick

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildete die Vermutung, dass die seit Beginn der 1980er Jahre dokumentierten Prozesse des Wandels von betrieblicher Arbeitsorganisation sowie Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einerseits und des sozialen Wandels andererseits in einer allgemeinen Entwicklung konvergieren, bei der überrückommene Grenzziehungen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben durchlässiger und wechselseitige Einflussnahmen in einem stärkeren Ausmaß möglich werden. Diese Vermutung wird durch die Beobachtung gestützt, dass seit Jahren neue Rationalisierungs- und Organisationskonzepte in den Unternehmen eingeführt werden, deren Funktionalität nicht ohne eine ganzheitlichere Nutzung des Arbeitsvermögens zu gewährleisten ist. Diese Konzepte erfordern umfassendere individuelle Kompetenzen und mehr Selbstorganisation bei der Arbeit und eröffnen Erwerbstätigen neue Handlungsspielräume für die Umsetzung erweiterter Ansprüche an die Arbeit und Beschäftigung. Desgleichen wurde angenommen, dass die Erwerbstätigen im Zuge von Individualisierungs- und Entstandardisierungsprozessen eine reflexivere Lebensführung entwickeln und – daraus resultierend – verstärkt aus der Privatsphäre stammende, erweiterte Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung in den Unternehmen geltend machen und auf diese Weise die neuen betrieblichen Handlungsspielräume ausfüllen.

Vielfältige Indizien für eine solche Entwicklung liefern entsprechende Befunde u. a. zur Subjektivierung (Baethge 1991; 1994), zur Dezentrierung (Offe 1984) oder Entstandardisierung von Arbeit (Voß 1998). Deutlich wird in zahlreichen Arbeiten zu diesem Themenfeld aber auch, dass es sich bei den beschriebenen Prozessen nicht um eine Einbahnstrasse handelt: Subjektivierung und Entstandardisierung von Arbeit können sich auch in Richtung einer ausgeweiteten Vereinnahmung der Personen und „Verbetrieblichung“ des Privatlebens auswirken. Befunde zur Herausbildung eines „flexiblen Menschen“ (Sennett 1998), zur Etablierung einer neuen „Gouvernementalität“ der Arbeit (Bröckling/Krasmann /Lemke 2000) und auch zum „Arbeiten ohne Ende“ (Glißmann 2002; Hochschild 2002) stützen diese Annahme.

Vor diesem Hintergrund konnte angenommen werden, dass sich die betrachteten Prozesse in der arbeitsweltlichen und betrieblichen Realität durchaus in gegenläufigen und konfligierenden Tendenzen ausdrücken: Dort, wo erweiterte Ansprüche stärker als bislang in der Arbeitssituation bzw. im Betrieb thematisiert werden, können sie auch als Anstoß und Gegenstand von – unter Umständen konflikthaften – betrieblichen Aushandlungs- und Regulierungs- sowie Lern- und Veränderungsprozessen wirksam werden.

Angesichts der unterstellten neuen Qualität solcher Anforderungen an die Unternehmen war weiterhin anzunehmen, dass sich die betreffenden Veränderungen in den

Betrieben nicht ohne Weiteres in den Rahmen des traditionellen, industriegesellschaftlichen Systems der Arbeitsregulierung in Deutschland einfügen werden. Mit der wachsenden Relevanz neuer Regulierungsinhalte können stattdessen die herkömmlichen Formen der betrieblichen Arbeitsregulierung und ihre rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen selbst hinterfragt werden. In dem Maße, in dem sich dabei neue betriebliche Regulierungsformen und Muster herausbilden, die eine reflexive(re) Arbeitsgestaltung generieren, kann diese Entwicklung zu allgemeinen Tendenzen der De- und Re-Regulierung des deutschen Systems der Arbeitsregulierung beitragen.

Die empirische Klärung dieser hypothetischen Zusammenhänge orientierte sich mithin an den folgenden Fragestellungen: Lässt sich der unterstellte Bedeutungszuwachs von privat und gesellschaftlich motivierten Ansprüchen an die Arbeit in der betrieblichen Regulierungspraxis tatsächlich feststellen und wer sind die Akteur/innen dieser Entwicklung? Unter welchen Bedingungen bilden sich dabei welche Formen und Muster der betrieblichen Regulierung von Arbeit heraus und welche subjektiven Umsetzungsformen von erweiterten Ansprüchen sind vorzufinden? Wie werden neue Formen einer reflexiven oder reflexiveren Arbeitsgestaltung von den Erwerbstätigen wahrgenommen und genutzt? Und welche Rückwirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind dabei erkennbar?

Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen die Annahme, dass eine erweiterte Subjektperspektive existiert und in den Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Allerdings scheint dies nicht nur – wie angenommen – allein auf die gewachsenen Ansprüche und die vergrößerten subjektiven Handlungsspielräumen in Betrieben zurückzuführen sein: Dort, wo lediglich diese Bedingungen erfüllt sind, gibt es 1. keine Initiative „von unten“; 2. ein hohes Maß an Abstimmungs- und Aushandlungsnotwendigkeiten bei der Durchsetzung von individuellen Ansprüchen; 3. daher auch belastende Ambivalenzen und Konflikte sowie 4. eine Umsetzung innerhalb kanalisierter Möglichkeitsräume.

Der entscheidende Unterschied zwischen „reflexiver“ und „nicht-reflexiver“ Arbeitsgestaltung ist in der Differenz zwischen der Schaffung von Möglichkeitsräumen und der Nutzung von Möglichkeitsräumen begründet. Überall dort, wo das Zusammenspiel von Betriebsstrukturen (Regulierungskontext) und Individuen so offen ist, dass die Individuen den Regulierungskontext selbst beeinflussen können, scheint sich eine „reflexive Arbeitsgestaltung“ herauszubilden. Deshalb ist der Grad der subjektiven Autonomie so zentral und bildet daher die entscheidende Variable für die Reflexivität von Arbeitsgestaltung.

Dementsprechend wird die Umsetzung erweiterter Ansprüche – zumindest partiell – als eine „reflexive Arbeitsgestaltung“ vor allem in solchen Unternehmensformen praktiziert, die über ein hohes Maß an subjektiver Autonomie bei der Arbeitsorganisation verfügen. Dies trifft auf die Kleinst- und die Gesellschafter/innenunternehmen zu, in denen sowohl den Gesellschafter/innen als auch den Mitarbeiter/innen – verglichen mit einem herkömmlichen Betriebsaufbau – beträchtliche Partizipationsoptionen eingeräumt werden. Kurz gefasst: Je autonomer bzw. „demokratischer“ die Strukturen

der Arbeitsorganisation aufgebaut sind, desto wahrscheinlicher ist die Umsetzung der „reflexiven Arbeitsgestaltung“.

Auch wenn sich in unterschiedlichem Ausmaß Ansätze für reflexive Regulierungsstrukturen und -prozedere in allen untersuchten Betriebszusammenhängen nachweisen lassen, gibt es selbst bei den „sozialsensiblen“ Unternehmen keine durchgängige Entwicklung zu mehr Reflexivität bei der Arbeitsgestaltung. Ebenso in den herkömmlichen Regulierungskontexten lässt sich zwar sowohl die unterstellte Tendenz zur zunehmenden Verbreitung erweiterter Ansprüche als auch die erwartete Zunahme von betrieblichen Handlungsspielräumen für hochqualifizierte Erwerbstätige im Dienstleistungsbereich bestätigen. Die betrieblichen Möglichkeitsräume für die Umsetzung einer reflexiven Arbeitsgestaltung werden aber nur bedingt generiert.

Insofern deuten die beschriebenen Prozesse und Praktiken darauf hin, dass das Wirksamwerden einer erweiterten Subjektperspektive zunächst nicht zu einer breiten Modifikation von Regulierungspraktiken führt, sondern sich bislang eher darin ausdrückt, die Bedeutung und Attraktivität von alternativen Modellen gegenüber der herkömmlichen (abhängigen) Beschäftigung im herkömmlichen Unternehmensmodell zu stärken.

Aktuelle Untersuchungen bestätigen jedoch, dass Selbstbestimmung und Commitment *die* Schlüssel zu individueller Kreativität und Engagement im Betrieb (Gunkel/Herbig/ Glaser 2007; Schwennen et al. 2007) und damit zum unternehmerischen Erfolg bilden. Daher könnten die betrieblichen Veränderungsprozesse hin zu mehr individueller Autonomie für betriebliche Entwicklungen beachtliche Chancen eröffnen:

Folgen der Umsetzung erweiterter Ansprüche für Lebens- und Arbeitsverhältnisse

Die betriebliche Umsetzung erweiterter Ansprüche kann zur Durchsetzung von zwei Entwicklungsrichtungen führen: der Subjektivierungs- und der Vermarktlichungslogik. Diese Logiken sind interdependent und können daher die wechselseitige Durchlässigkeit der Lebens- und der Erwerbssphäre vergrößern: Zum einen kann die Subjektivierungslogik zur Folge haben, dass die außerbetrieblichen Belange zunehmend in die Betriebe hineinwirken und dort reguliert sowie organisiert werden. Zum anderen kann mit der Vermarktlichungslogik einhergehen, dass erweiterte Ansprüche „zum Beruf“ gemacht werden und auf diese Weise dazu beitragen, dass auch das Privatleben durch marktökonomische Prinzipien stärker beeinflusst wird.

Vor allem Marktkräfte, aber auch betriebliche Ideologien wirken sich auf die Umsetzung der reflexiven Arbeitsgestaltung hinderlich aus. Sie erschweren eine dauerhafte und optimale Balance zwischen betrieblich-beruflichen Anforderungen und erweiterten außerbetrieblichen, also familienbezogenen, sozialen und ökologischen Ansprüchen. Dennoch verbessert die reflexive Arbeitsgestaltung die Voraussetzungen für betriebliches und subjektives Handeln nachhaltig, wie es insbesondere bei den au-

tonomen und partizipativen Organisations- und Regulierungsmustern anzutreffen ist. Aufgrund geringer Abgrenzungsmöglichkeiten gegenüber den Kund/innen- und Marktanforderungen bleibt in den Kleinstunternehmen das Risiko der Verbetrieblischung des Privatlebens zwar am höchsten. Eine Internalisierung der Kapitalverwertungslogik wird dennoch durch permanentes Reflektieren hinsichtlich subjektiver und arbeitsbezogener Prozesse und Notwendigkeiten verhindert.

Im Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen machen die Befunde besonders deutlich, dass sich in den subjektiven Umsetzungsstrategien biographische Entscheidungen, Entwicklungen und Zäsuren abbilden. Subjektive Entscheidungen werden in der Regel vor dem Hintergrund des gesamten Lebenszusammenhanges getroffen, also gleichermaßen als Abstimmung von betrieblichen Handlungsoptionen und Absprachen mit den Familienmitgliedern, bspw. Lebenspartner/innen oder Eltern, die zugleich wichtige Ressourcen für die Verwirklichung persönlicher Projekte und Vereinbarkeiten bereithalten (können). Sind derartige Ressourcen nicht abrufbar und/oder nur wenige betriebliche Möglichkeitsräume für Vereinbarkeit verfügbar, können Exit-Optionen (Hirschman 1970) oder der Verzicht auf eine Realisierung der Ansprüche (z. B. Kinderlosigkeit) als Lösungsstrategien zur Anwendung kommen. Statistisch gesehen wird eine Familiengründung zunehmend häufiger auf einen späteren Lebensabschnitt verschoben als in der Vergangenheit und nicht selten wird die Nachwuchsplanung mit der Begründung eines „verpassten Zeitpunktes“ ganz aufgegeben: Seit 1996 sank die Anzahl der Familien mit minderjährigen Kindern um 6% und die Anzahl der in Familien aufgewachsenen Kinder von 1,65 auf 1,61 (Statistisches Bundesamt 2006b).

Auch die Berufschancen von Frauen sind aufgrund von familienbedingten Erwerbsunterbrechungen nach wie vor schlechter als die der Männer. Sie zeigen sich u. a. in Einkommensunterschieden und im zeitlichen Umfang von Erwerbstätigkeit – mit negativen Konsequenzen für die eigenständige soziale Absicherung von Frauen (Bothfeld et al. 2005). Während sich die instruktive Regulierung vornehmlich in Verbindung mit traditionellen Rollenvorstellungen selbst bei den gut ausgebildeten, hochqualifizierten Interviewpartner/innen nach einer Familiengründung retraditionalisierend auswirkt und insbesondere Frauen benachteiligt, können die geschlechtsspezifischen Nachteile mit Hilfe einer reflexiven Arbeitsgestaltung, die zugleich die Realisierung von erweiterten Ansprüchen durch Männer vereinfacht, begrenzt werden.

Die instruktive Regulierung kann nur beschränkt Bedingungen für eine reflexive Arbeitsgestaltung generieren, selbst dann, wenn bei der Regulierung gesellschaftliche Anforderungen mit berücksichtigt und die betrieblichen Regulierungsstrukturen hinterfragt werden. Sie unterlässt es nämlich, die Anwendbarkeit durch Beschäftigte zu prüfen bzw. die Nutzungsbedingungen „mitzudenken“ und verursacht dadurch unintendierte Folgen, die sich z. B. in einer Spaltung der Belegschaft in „First- und Second-class-Beschäftigte“ niederschlagen und Konflikte, Unmut und Demotivation nach sich ziehen können. Auch abgeflachte Hierarchien sind kein Garant für mehr

Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, wenn z. B. Entscheidungsrechte unreflektiert bei den Vorgesetzten verbleiben.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse bestätigten die Annahmen hinsichtlich einer Dezentrierung der Erwerbsarbeit, auch wenn sich die Intensität einer Dezentrierung im Lebenszusammenhang der Gesprächspartner/innen vor dem Hintergrund des hohen Stellenwerts der Erwerbsarbeit relativiert. Das reflexive Lebensmanagement bildet eine Grundvoraussetzung für die reflexive Arbeitsgestaltung. Darauf weisen die beobachteten Subjektivierungsprozesse in der Erwerbsarbeit hin, die entlang biographischer Projekte einsetzen und in der Regel eine gelungene Integration von erweiterten Ansprüchen ermöglichen. Gerade diese Prozesse können ursächlich für die in den letzten Jahren deutlich gestiegene gesellschaftliche Dynamik von Erwerbs- und Lebensverläufen (Alda 2005) sein und insbesondere in Unternehmen mit einem Qualifikationsniveau, das den durchschnittlichen Anteil an hochqualifizierten Arbeitskräften (von rund 17%) übertrifft (Dostal 2005), Reflexivierungs- und Veränderungsprozesse in Gang setzen.

Auf der Grundlage der Befunde lässt sich konstatieren, dass sich in der Erwerbsphäre – zumindest in den untersuchten Bereichen – die Bedingungen für die Realisierung der reflexiven Arbeitsgestaltung verbessert haben. Ob sich daraus schon ein allgemeiner Trend entwickeln kann, bleibt abzuwarten. Auch die frühere Prognose, Arbeit werde sich in Zukunft zunehmend von tayloristischen Arbeitsformen entfernen und zu komplexen Tätigkeiten mit ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten entwickeln (Baethge 2004), wurde nur partiell verifiziert. Zwar ist in den letzten Jahren einerseits eine signifikante Zunahme wissensbasierter, ganzheitlicher Arbeit zu verzeichnen, die, wie aufgezeigt, vielfältige Handlungsoptionen für die Umsetzung erweiterter Ansprüche eröffnet. Andererseits haben sich die Arbeitsbedingungen aber vielerorts aufgrund von Spar- und Rationalisierungsmaßnahmen wieder verschlechtert und es ist nicht auszuschließen, dass sich die betrieblichen Bedingungen für die reflexive Arbeitsgestaltung auch in hochqualifizierten Arbeitsbereichen verschlechtern können.

In Hinblick auf die Repräsentativität vorliegender Befunde ist indessen anzumerken, dass die gezielte Auswahl von betrieblichen Dienstleistungsbereichen und hochqualifizierten Unternehmer/innen und Arbeitnehmer/innen zu einer Anhäufung von „spezifischen“ subjektiven Umsetzungs- und Regulierungsstrategien geführt hat. Dennoch ist davon auszugehen, dass gerade diese Auswahl einen Ausschnitt der Arbeitswelt repräsentiert, der als Vorreiter quasi modellhaft für weitere Entwicklungen in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zu betrachten ist. Ferner wurde bei der Analyse zwar das Geschlecht und die Lebensform berücksichtigt, die Auswirkungen von familialen Rollenverständnis und Rollenmustern auf subjektive Umsetzung konnten jedoch nicht hinreichend rekonstruiert werden. Sie dürften dabei aber eine wesentliche Rolle spielen.

Ohne Autonomie und Partizipation keine reflexive Arbeitsgestaltung

Für die Regulierungen der Beschäftigtenansprüche der fordistischen Ära (Müller-Jentsch 1997) war eine Segmentierung von Arbeit und Leben charakteristisch, die den Arbeitnehmer/innen ermöglichte – und sie zugleich dazu zwang –, ihre gesellschaftlichen, nicht unmittelbar auf Arbeit bezogenen Ansprüche im Privatleben zu realisieren. Bei den dokumentierten neuen Regulierungsformen hingegen werden Öffnungen und Lockerungen erkennbar, die Facetten des sich im Kern verändernden postfordistischen Verhältnisses von Wirtschaft und Gesellschaft abbilden. Für das deutsche Regulierungssystem eröffnen sich mit dem Aufbrechen des alten Paradigmas wichtige Entwicklungsoptionen und Veränderungschancen: Mit den neuen Regulierungen wird künftig, verstärkt durch Vermarktlichung, Informatisierung und Vernetzung (Sauer/Boes/Kratzer 2005), auch in den herkömmlich aufgebauten Regulierungskontexten mehr Selbstorganisation von den Beschäftigten eingefordert als das in der Vergangenheit der Fall war. Zugleich wird jedoch das fordistische „geschützte“ Verhältnis von Arbeitskraft und Person sowie von Erwerbsarbeit und Privatleben (Sauer 2005) nachhaltig beeinflusst.

Innerhalb fremdbestimmter Regulierungskontexte, die nur wenig Möglichkeiten für die subjektive Umsetzung von erweiterten Ansprüchen eröffnen, schlagen sich Unvereinbarkeiten von Erwerbsarbeit und Privatleben entweder zunehmend in individuellen Konflikten nieder, die innerhalb von Paarbeziehungen und Familien bzw. als konfligierende Ansprüche an Selbstverwirklichung und soziale Sicherung im Privaten ausgetragen werden. Oder es steigt der Gebrauch der Exit-Option vorwiegend durch hochqualifizierte Arbeitnehmer/innen, was mit erheblichen Beeinträchtigungen für die betreffenden Betriebe einhergeht. Das Fehlen kollektiver Schutzmechanismen für eine Realisierung erweiterter Ansprüche gerade innerhalb dieser Kontexte bedeutet also eine Einbahnstraße, die ohne eine Kompensation z. B. durch individuelle Rechte in einer Sackgasse enden kann.

In diesem Zusammenhang kann der Begriff des betrieblichen und subjektiven „Eigensinns“ relevant werden, der als Alternative zu den „Strategien der Anpassung an die Imperative des Marktes“ (Sauer 2005) steht. Der Eigensinn ist als subjektive Kompetenz zur Selbstregulierung weder „formalisierbar“ noch „objektivierbar“ noch „kalkulierbar“ (Negt/Kluge 1981). „Nur wenn es gelingt, die Qualität der Arbeit in ihrer Eigensinnigkeit gegenüber marktzentrierten Ansprüchen und Steuerungsformen in Stellung zu bringen – und damit auch als eine eigensinnige Perspektive der „Arbeitssubjekte“ zu behaupten –, können die Chancen wachsen, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und wieder stärker eine offensive Arbeitspolitik zu betreiben“ (Sauer 2005: 19).

Mit reflexiver Arbeitsgestaltung geht eine Stärkung des subjektiven „Eigensinns“ in der Erwerbsarbeit einher, wodurch deren negative Auswirkungen auf Arbeitnehmer/innen und Gesellschaft verringert werden können (vgl. Weber 2005). Exemplarisch für in diesem Sinne erfolgreiche Regulierungen können demokratisch verfasste Gesellschafter/innenunternehmen gelten, die „best practice“-Beispiele für reflexive

und „sozialverträgliche“ Arbeitsgestaltung bieten. In diesen Unternehmen sind zumindest Teile der Belegschaft gleichzeitig auch Mitinhaber/innen bzw. Unternehmer/innen und daher berechtigt, über Gremien oder über gewählte Repräsentanten an unternehmensstrategischen Entscheidungen zu partizipieren. Durch die weitgehende, teilweise auch basisdemokratische betriebliche Partizipation werden den Mitarbeiter/innen demokratische Rechte im Betrieb zuteil. Damit können diese Unternehmen einen doppelten Beitrag zur Sozialverträglichkeit der Erwerbsarbeit (Janczyk/Correll/Lieb 2003) leisten: Zum einen tragen sie zur Humanisierung und Demokratisierung der Erwerbsarbeit bei (vgl. Weber 2005). Zum anderen engagieren sie sich „innen und außen“ sozial oder ökologisch. In Deutschland gibt es mehrere Tausend Gesellschafter/innenunternehmen, die hauptsächlich unter den KMU's zu finden sind (Weber 2005). Es kann davon ausgegangen werden, dass einige von ihnen – ähnlich wie die untersuchten Gesellschafter/innenunternehmen – eine Arbeitsgestaltung praktizieren, die der reflexiven Arbeitsgestaltung analog ist. Diese Regulierungskontexte ermöglichen dann eine subjektive Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben und können dadurch sowie durch ihr externes Engagement das gesellschaftliche Leben positiv beeinflussen. Gerade diese Unternehmen schaffen es, eine weitreichende gesellschaftliche Rückbettung vorzunehmen, da sie statt der Kapitallogik eine ganzheitliche „Logik der Subjektivierung“ praktizieren, bei der die „klassische Interessendivergenz zwischen Kapital und Arbeit“ (Sauer 2005: 143) zumindest partiell aufgehoben ist.

Eine wichtige Voraussetzung für die reflexive Arbeitsgestaltung kann also eine Regulierung bilden, die sich in Abkehr von „Gouvernementalität“ und vom „Disziplinarsubjekt“ des Fordismus (Opitz 2004), das bei der instruktiven Regulierung noch deutlich erkennbar ist, endgültig verabschiedet und stattdessen individuelles „Empowerment“ als ebenfalls autonome und partizipative Regulierungspraktiken fördert, in denen individuelle Mitsprache und Beteiligung sich realisieren lassen. Als Regulierungsergebnis würde sie eine bessere Balance zwischen subjektiver Autonomie und betrieblicher Heteronomie bieten, statt fremdbestimmter „Modulation“ (Opitz 2004), die hauptsächlich zu Lasten der Arbeitnehmer/innen geht. Eine solche Regulierung ist aber auf das Vorhandensein von individuellen „Bürger/innenrechten“ im Betrieb und auf eine Stärkung der subjektiven Position und Mitsprache angewiesen, die als relevante Ergänzungen zur kollektiv-institutionalistischen Interessenvertretung zu sehen sind und ohne die künftig keine ernsthafte Interessenpolitik mehr möglich sein wird (vgl. Sauer 2005).

Mit einer derartigen Stärkung individueller Handlungsmöglichkeiten im Betrieb wäre ein Übergang von Herrschaft durch Hierarchie zur „Herrschaft durch Autonomie“ (Sauer 2005: 40) eingeleitet. Da Deregulierung von Erwerbsarbeit nicht nur als eine systemimmanente Entgrenzung der Sphären, also nur negativ zu verstehen ist, sondern zugleich notwendige und subjektiv gewollte Verschiebung von Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben bedeutet, können besonders reflexiv gesetzte, neue Grenzziehungen von Arbeit und Privatleben sowohl die Grenzen der Belastbar-

keit aufzeigen (Henninger 2003) als auch kreative Potentiale und Verantwortungsbewusstsein der Personen und Unternehmen freisetzen und fördern, wie das bei den Geschäftsführer/innen und Gesellschafter/innen der Fall ist.

Die eher traditionellen Regulierungskontexte der stark formalisierten und hierarchisierten Großbetriebe können hingegen nur bedingt derartige Potentiale der Beschäftigten mobilisieren: Diese nutzen nach Möglichkeit vorhandene betriebliche Optionen, bleiben darüber hinaus aber eher passiv. Das kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass eher autonome, zumindest aber legitimierte und anerkannte Verhandlungspartner/innen am Betrieb *tatsächlich* partizipieren können und dies auch tun. Die Beteiligung der Mitarbeiter/innen kann also sowohl zur Demokratisierung der Arbeitsbeziehungen und Leistungsmotivierung beitragen als auch außerhalb der Erwerbsarbeit die „Zivilkultur“ (Giddens 2001) fördern.

Bedeutung der kollektiven Interessenvertretung im Bezug auf die reflexive Arbeitsgestaltung

Die vorliegenden Befunde bestätigen die zahlreichen Literaturhinweise, dass sich kollektive Interessenvertretungen neuen Anforderungen gegenüber bislang noch kaum geöffnet haben. Diese werden jedoch aufgrund der fortschreitenden Subjektivierungstendenzen (ausgehend von Akademisierung, Tertiarisierung etc.) mit großer Wahrscheinlichkeit auch in den nächsten Jahren zunehmend relevant, weshalb zunehmend wichtiger sein wird, auch die hochqualifizierten Arbeitnehmer/innen ‚ins Boot‘ zu holen und deren Belange adäquat zu vertreten, was, wie in den Fällen von untersuchten KMU's und Großunternehmen nachgezeichnet, bisher nicht gelungen ist. Zwar ist die Haltung der Interessenvertretungen in Hinblick auf die Regulierung erweiterter Ansprüche u. a. durch ihre Arbeitsbedingungen erklärbar. Sie erscheint vor dem Hintergrund beschriebener betrieblicher Entwicklungen jedoch bedenklich:

Die weitere Individualisierung der Interessenvertretung kann die kollektive Verhandlungsmacht noch weiter schwächen und damit auch die bislang von ihr ausgefüllten Funktionen in Frage stellen. Überdies gewinnt die kollektive Interessenvertretung gerade im Kontext der Globalisierung (Kädtler 2004) auch für einzelne Beschäftigte als Schutz- und Vertretungsmacht an Bedeutung und ist durch individuelle Verhandlungsstärke nicht zu ersetzen. Zwar bildet die individuelle Interessenwahrnehmung zweifelsohne ein wichtiges Potential, sie kann es sich aber bislang nicht leisten, auf eine ausreichende kollektive ‚Rückendeckung‘ zu verzichten. Die Verhandlungsstärke und -kompetenz der kollektiven Interessenvertretung, die bezüglich der Durchsetzung betrieblicher Leistungsstandards (Nienhäuser/Hoßfeld 2005) erreicht wurde, sollte künftig auch in Hinblick auf die Regulierung erweiterter Ansprüche angestrebt werden. Eine Neupositionierung der Interessenvertretung gegenüber Management und Beschäftigten als „partizipationsorientierter Interessenmanager“ (Haipeter 2006) kann sich dabei als viel versprechend erweisen.

Am Ende der herkömmlichen Regulierung?

Das bisher (noch) vorherrschende Regulierungsmodell „Normalarbeitsverhältnis“ wurde entlang von Kriterien entwickelt, die vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen und Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt für einen großen Teil der arbeitenden Bevölkerung zunehmend fragwürdig erscheinen. Nach den bisher geltenden Standards werden hauptsächlich Frauen, die ihre erweiterten Ansprüche umsetzen wollen, entweder in die Selbständigkeit oder in „abweichende“ Beschäftigungsverhältnisse abgedrängt, die weder soziale Absicherung, noch adäquate Selbstverwirklichungsoptionen bieten; künftig könnten zunehmend auch Männer mit erweiterten Ansprüchen davon betroffen sein. Gerade in Hinblick auf die neuen Regulierungen wird jedoch deutlich, dass die Umsetzung erweiterter Ansprüche nicht zwangsläufig im Karriereknick oder in der beruflichen Sackgasse enden muss.

Insgesamt machen die Befunde in Bezug auf die kontextbezogene Regulierung und Umsetzung von erweiterten Ansprüchen deutlich, dass sich die Erwerbsarbeit auf ein neues Regulierungsparadigma zubewegen könnte. Von Seiten der kollektiven Interessenvertretungen (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) sowie der Politik und des Staates sind hierzu neue, sinnvolle Leitlinien (und Begrenzungen?) für die Erwerbsarbeit zu konzipieren, die auf sozialer und individueller Verantwortung und Partizipation auf der Grundlage der betrieblichen Bürger/innenrechten basieren. Diese neuen Leitlinien hätten, wenn sie den aktuellen Entwicklungen gerecht werden sollen, die Bedürfnisse, Interessen und Ansprüche an Erwerbsarbeit sowohl aus der Arbeitskraft- und aus der Subjekt- als auch aus der erweiterten Subjektperspektive zu berücksichtigen und können sich an bestehenden Beispielen für erfolgreiche Regulierung (best practice) orientieren. Zwar erscheint ein grundlegender Wandel des deutschen Arbeitssystems als eher unwahrscheinlich. Eine Neuorientierung in Hinblick auf seine Gestaltung sowie die Gestaltung der Arbeitsregulierung könnte aber eine tiefer greifende Erneuerung der Arbeitsbeziehungen zumindest einleiten.

Literatur

- Adler-Karlson, G. (1979): Gedanken zur Vollbeschäftigung. In: MittAB, 12. Jg. 1979, S. 481-505.
- Alda, H. (2005): Beschäftigungsverhältnisse. In: SOFI / IAB / ISF / INIFES (Hg.), *Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeit und Lebensweisen*, S. 245-270. Wiesbaden.
- Arbeitsgruppe Umweltökonomische Gesamtrechnungen der Länder im Auftrag des Statistischen Ämter der Länder, (UGR) (2005): *Umwelt und Wirtschaft. Analysen und Ergebnisse*. Düsseldorf.
- Argyris, Ch. / Schön, D. A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.
- Backhaus-Maul, H. (2001): Erwerbsarbeit und unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement in den USA. In: *Engagement, Enquete-Kommission für Bürgerschaftliches Engagement* (Hg.), *Expertise für die Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages*. Halle.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt*, Heft 1/91, S. 6-19.
- Baethge, M. (1994): Arbeit und Identität. In: Beck, U. / Beck-Gernsheim, E. (Hg.), *Risikante Freiheiten*. S. 245-261. Frankfurt a. M.
- Baethge, M. (1995): Übergänge wohin? Zur Reinstitutionalisierung der Gesellschaft im Spannungsfeld von Innovativität und Sozialität. In: SOFI (Hg.), *Im Zeichen des Umbruchs*. S. 33-48. Opladen.
- Baethge, M. / Denkinger, J. / Kadritzke, U. (1995): *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt a. M. / New York.
- Baethge, M. (1982): Wandel betrieblicher Strukturen von Angestelltentätigkeiten. In: SOFI-Mitteilungen 6, S. 34-57.
- Baethge, M. (2004): Ordnung der Arbeit - Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 32, S. 7-21.
- Baethge, M. / Oberbeck, H. (1986): *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt a. M.
- Bauer, F. / Groß, H. / Lehmann, C. / Munz, E. (2004): *Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile*. Köln.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.
- Beck, U. (1993): *Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung*. Frankfurt a. M.
- Beck, U. / Beck-Gernsheim, E. (Hg.) (1993): *Risikante Freiheiten*. Frankfurt a. M.
- Beck, U. / Giddens, A. / Lash, S. (1996): *Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt a. M.
- Beck-Gernsheim, E. / Ostner, I. (1978): Frauen verändern - Berufe nicht? *Soziale Welt*, 29, S. 257-287.
- Behnke, C. / Meuser, M. (2003): Modernisierte Geschlechterverhältnisse? - Entgrenzung von Beruf und Familie bei Doppelkarrierepaaren. In: Gottschall, K. / Voß, G. G. (Hg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. S. 285-306. München / Mering.
- Bell, D. (1997): *Die nachindustrielle Gesellschaft*. Reinbeck.

- Berger, P. A. (1995): "Life Politics". Zur Politisierung der Lebensführung in nachtraditionalen Gesellschaften. In: Leviathan, H. 3/1995, S. 445-458.
- Berger, P. L. / Luckmann, Th. (1997): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.
- Berger, U. / Bernhard-Mehlich, I. (2001): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hg.), Organisationstheorien. S. 133-168. Stuttgart / Berlin / Köln.
- Betzelt, S. / Gottschall, K. (2004): Jenseits von Profession und Geschlecht? Erwerbsmuster in Kulturbereufen. Vortrag auf dem Abschlusskolloquium des DFG-Schwerpunktprogramms "Professionalisierung, Organisation, Geschlecht", 18./19.11.2004. Berlin.
- Biesecker, A. (2000a): Kooperative Vielfalt und das "Ganze der Arbeit". Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. In: WZB Discussion Paper.
- Biesecker, A. (2000b): Arbeitsteilung und das Ganze des Wirtschaftens - die Produktivität sozio-ökonomischer Vielfalt, Vortrag auf der Fachtagung zum Thema "Arbeits-Teilung. Der Faktor Arbeit und der ganze Mensch" in Tutzing vom 15.-17. März 1999 (Veröffentlichung in Vorbereitung). In: Nutzinger, H. / Held, M. (Hg.), Geteilte Arbeit, ganzer Mensch. Perspektiven der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M. / New York.
- Bispinck, R. (1997): Deregulierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. Eine Bestandsaufnahme neuerer Entwicklungstendenzen der Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen, 8/1997, S. 551-561.
- Bispinck, R. (2003): Das deutsche Tarifsysteem in Zeiten der Krise - Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards. In: WSI Mitteilungen, 7/2003, S. 395-404.
- Boes, A. (2003): Selbstbestimmung versus Mitbestimmung? Arbeitspapier 2 des Projekts ARB-IT2. München.
- Boes, A. / Marrs, K. (2003): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Interessenhandeln der Beschäftigten. Arbeitspapier 1 des Projekts ARB-IT2. München.
- Bogun, R. / Warsewa, G. (2000): Ökologie, gesellschaftliche Normbildung und Risikobewußtsein. In: Heidt, H. / Hoff, E-H. / Rodax, K. (Hg.), Ökologische Kompetenz. S. 67-83. Opladen.
- Bolte, K. M. (1995): Zur Entstehungsgeschichte des Projektes im Rahmen einer "subjektorientierten" Forschungsperspektive. In: Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (Hg.), Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. S. 15-22. Opladen.
- Bonß, W. (2000): Was wird aus der Erwerbsgesellschaft? In: Beck, U. (Hg.), Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. S. 327-415. Frankfurt a. M.
- Bosch, G. (1998): Zukunft der Erwerbsarbeit: Strategien für Arbeit und Umwelt. Frankfurt a. M.
- Bosch, G. (2000): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. WSI-Mitteilungen, H. 4/2000, S. 219-230.
- Bosch, G. / Hennicke, P. / Hilbert, J. / Kristof, K. / Scherhorn, G. (Hg.) (2002): Die Zukunft von Dienstleistungen: Ihre Auswirkung auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität. Frankfurt a. M.
- Bothfeld, S. / Klammer, U. / Klenner, Ch. / Leiber, S. / Thiel, A. / Ziegler, A. (2005): WSI-FrauenDatenReport 2005. Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen. Berlin.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.), Soziale Ungleichheit. S. 183-198. Göttingen.
- Brasse, C. (in Zusammenarbeit mit: / Eggerling, K. / Goldschmidt, S. / Karger, K. / Steinle, R.) (Hg.) connexx.av (2004): Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Leben in den Neuen Medien. <http://www.connexx.av.de>.

- Bröckling, U. (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, U. / Krasmann, S. / Lemke, Th. (Hg.), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. S. 131-167. Frankfurt a. M.
- Bröckling, U. / Krasmann, S. / Lemke, Th. (Hg.) (2000): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt a. M.
- Brödner, P. (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In: Brödner, P. / Knuth, M. (Hg.), *Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen*. S. 489-541. München / Mering.
- Buchhorn, E. / Müller, H. / Werle, K. (2004): "Ohne Spaß wird es schwierig". Ein Interview mit Ursula Staudinger über lebenslanges Lernen. *manager magazin*, 6/2004, S. 178.
- Buchhorn, E. / Pohlmann, A. (2004): Helden des Alltags. Neue Väter: Eine junge Managergeneration will das scheinbar Unmögliche - Erfolg im Beruf und Zeit für die Familie. Das ist anstrengend, manchmal extrem anstrengend. In: *manager magazin*, 7/04, S. 149-160.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2006): *The Demographic Future of Europe – Facts, Figures, Policies. Ergebnisse der Population Policy Acceptance Study (PPAS)*.
- Bundesmann-Jansen, J. / Groß, H. / Munz, E. (2000): *Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland*. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen. Köln.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2004a): 2. Freiwilligensurvey 2004 - Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement. Steigende Bereitschaft der Bevölkerung zum freiwilligen Engagement.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2004b): *Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen. Best Practices*. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) (2004): *Existenzgründungen durch Frauen*. In: *GründerZeiten*, Nr. 2, Ausgabe 8/2004.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2000a): *Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000b): *Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Bd. 2. Stuttgart / Berlin / Köln.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000c): *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Bd. I, Gesamtbericht. Stuttgart.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2001): *Die Rolle des Vaters in der Familie*. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002): *Fünfter Bericht der Bundesrepublik Deutschland zum Übereinkommen der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW)*.
<http://www.auswaertigesamt.de/www/de/infoservice/download/pdf/mr/5bercedaw.pdf>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004a): *Bericht zur Elternteilzeit - Zusammenfassung - Auswirkungen der §§ 15 und 16 des Bundeserziehungsgeldgesetzes*. Material für die Presse. <http://www.bmfsfj.de>.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004b): *Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft*.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Institut für Demoskopie Allensbach. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2000d): Chancengleichheit in einer familienfreundlichen Arbeitswelt - Soziale Auditierung in Europa. Bonn.
- Candeias, M. / Deppe, F. (Hg.) (2001): Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime – Shareholder Society – Neoliberalismus und Neue Sozialdemokratie. Hamburg.
- Carnoy, M. (2000): Sustaining Flexibility: Work, Family and Community in the Information Age. Cambridge.
- Castells, M. (2002): Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität. Opladen.
- Cohen, M. D. / March, J. G. / Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17/1972, S. 1-25.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein / Taunus.
- Cyriax, K. (2002): Work Life Balance. Hintergründe. Recherche zur Vorbereitung der Tagung "Enterprise for Health" am 15. / 16. April 2002. Gütersloh / Essen.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (Hg.) (2004): Sozial- und Ökostandards. Ein Reiseführer in die nachhaltige Entwicklung. Eschborn.
- Dietel, B. (1987): Unternehmenskultur: Eine Herausforderung für die Theorie der Unternehmung? In: Heinen, E. (Hg.), Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. S. 211-237. Frankfurt a. M. / Wien.
- Diezinger, A. (2000): Arbeit im weiblichen Lebenszusammenhang: Geschlechtshierarchische Arbeitsteilung als Ursache der Geschlechterungleichheit. In: Bührmann, A. / Diezinger, A. / Metz-Göckel, S. (Hg.), Arbeit, Sozialisation, Sexualität: Zentrale Felder der Frauen- und Geschlechterforschung. S. 15-19. Opladen.
- Dill, P. / Hügl, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: Heinen, E. (Hg.), Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. S. 141-209. Frankfurt a. M. / Wien.
- Dörre, K. (1996): Die "demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen, 23/1996, S. 7-23.
- Dörre, K. (2001): Gibt es ein nachfordristisches Produktionsmodell? Managementprinzipien, Firmenorganisation und Arbeitsbeziehungen im flexiblen Kapitalismus. In: Candeias, M. / Deppe, F. (Hg.), Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime – Shareholder Society – Neoliberalismus und Neue Sozialdemokratie. Hamburg.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Dostal, W. (2005): Qualifikation und Arbeitsmarktdynamik. In: SOFI / IAB / ISF / INIFES (Hg.), Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeit und Lebensweisen. S. 481-504. Wiesbaden.
- Eberling, M. / Hielscher, V. / Hildebrandt, E. / Jürgens, K. (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin.
- Ebermann, Th. / Hoeschler, Ph. / Matzak, B. / Reimer, S. / Rindt, S. / Sprengel, R. / Graf Strachwitz, R. (2006): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven. Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Berlin.

- Ebinger, F. (2002): Ökologische Produktgestaltung - Herausforderungen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. In: BUND und UnternehmensGrün. (Hg.), Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. S. 112-123. München.
- Eckart, Ch. (1982): Die Teilzeitarbeit von Frauen. Eine prekäre Strategie gegen Einseitigkeit und Doppelbelastung. Feministische Studien 1, S. 19-32.
- Eckart, Ch. (1998): Keine Angst vor der Feminisierung der Arbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 6-7/1998.
- Eckart, Ch. (2001): Frauen verändern die Zeiten der Stadt. Maßstäbe für Chancengleichheit von Frauen und Männern. In: Mückenber, U. (Hg.), Bessere Zeiten für die Stadt. Chancen kommunaler Zeitpolitik. S. 172-176. Opladen.
- Egbringhoff, J. (2003): Wenn die Grenzen fließen. Zur individuellen Rekonstruktion von "Arbeit" und "Leben" von Ein-Personen-Selbständigen. In: Gottschall, K. / Voß, G. G. (Hg.), Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. S. 149-183. München / Mering.
- Engelbrecht, G. / Reinberg, A. (1998): Erwerbsorientierung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen in den neunziger Jahren. Wirtschaftliche Umstrukturierung und frauentypische Arbeitsmarktrisiken in Ost und Westdeutschland. In: Gesellschaft für Informationstechnologie und Pädagogik IMBSE (Hg.), Beschäftigungsrisiko Erziehungsurlaub. S. 39-91. Opladen.
- Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements", Deutscher Bundestag (2003a): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen.
- Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements", Deutscher Bundestag (2003b): Zusammenfassung des Berichtes der Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Berlin.
- Erikson, E. H. (1997): Identität und Lebenszyklus. Frankfurt a. M.
- Eßer, F. / Zinn, J. (2002): Selbstkonzeption bei der Herstellung biographischer Sicherheit. Arbeitspapier 7 des SFB 536 "Reflexive Modernisierung. München.
- Fachinger, U. / Frankus, A. (2002): Selbständige im sozialen Abseits. Eine Konzeptstudie zur Verbesserung der sozialen Absicherung von Honorarlehrkräften und anderen versicherungspflichtigen Selbständigen. Düsseldorf.
- Fischermann, Th. (2003a): Aufschwung paradox. In den USA ist die New Economy bei den Dienstleistern angekommen. Die Wirtschaft wächst so schnell wie lange nicht. Trotzdem entstehen kaum Arbeitsplätze. In: Die ZEIT, Nr. 2, 31.12.2003, S. 22.
- Fischermann, Th. (2003b): Leeres Wachstum. Selbst im Aufschwung finden amerikanische Arbeitslose keine Stellen. Dank neuer Technologie brauchen die Unternehmen weniger Menschen. In: Die ZEIT, Nr. 37, 4.09.2003, S. 24.
- Flüter-Hoffmann, C. / Solbrig, J. (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? In: IW-Trends, 4/2003.
- Frerichs, P. / Steinrücke, M. (1989): Fraueninteressen und neue Politikformen im Betrieb. Eine Broschüre für Bildungsarbeit und betrieblich-gewerkschaftliche Praxis. Köln.
- Fritz, H. (2003): Besser leben mit Work-Life-Balance. Wie Sie Karriere, Freizeit und Familie in Einklang bringen. Frankfurt a. M.
- Gaschke, S. (2004): Das kinderlose Land. Die viel zitierte "Selbstverwirklichung" der Frauen kann den Geburtenrückgang in Deutschland nicht erklären. Auch die Männer hadern mit den neuen Erwartungen an Väter - und verzichten auf Familie. Beginn einer ZEIT-Serie. In: Die Zeit, Nr. 4, 15.1.2004, S. 3.

- Geissler, B. / Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen. In: Beck, U. / Beck-Gernsheim, E. (Hg.), *Risikante Freiheiten*. S. 139-167. Frankfurt a. M.
- Gensicke, Th. (2006): Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 12/2006, S. 9-16.
- Gerhardt, U. (1986): Verstehende Strukturanalyse. Die Konstruktion von Idealtypen bei der Auswertung qualitativer Forschungsmaterialien. In: Soeffner, H. G. (Hg.), *Sozialstruktur und soziale Typik*. S. 31-83. New York / Frankfurt a. M.
- Gerhardt, U. (1991): Typenbildung. In: Flick, U. (Hg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. S. 435-439. München.
- Gerlmaier, A. / Kastner, M. (2003): Was sind Neue Selbständige? In: Kastner, M. (Hg.), *Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* S. 49-75. München / Mering.
- Geulen, D. (1999): Subjekt-Begriff und die Sozialisationstheorie. In: Leu, H. R. / Krappmann, L. (Hg.), *Zwischen Autonomie und Verbundenheit. Bedingungen und Formen der Behauptung von Subjektivität*. S. 21-48, Frankfurt a. M.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge.
- Giddens, A. (2001): *Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert*. Frankfurt a. M.
- Glatzner, L. (2002): Nachhaltigkeit, Unternehmen und Umwelt-Managementsysteme. In: BUND und UnternehmensGrün (Hg.), *Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen*. S. 69-80. München.
- Gleißmann, W. (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: Moldaschl, M. / Voß, G. G. (Hg.), *Subjektivierung von Arbeit*. S. 241-260. München / Mering.
- Goldthorpe, J. H. / Lockwood, D. / Bechhofer, F. / Platt, J. (1970): *Der "wohlhabende" Arbeiter in England*. Bd. I. Industrielles Verhalten und Gesellschaft. Bd. II. Politisches Verhalten und Gesellschaft. München.
- Gottschall, K. (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: Becker-Schmidt, R. Knapp, G. A. (Hg.), *Das Geschlechterverhältnis in den Sozialwissenschaften*. S. 125-162. Frankfurt a. M. / New York.
- Gottschall, K. (1999): Freie Mitarbeit im Journalismus. Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung. In: *KZfSS*, H. 4, S. 635-654.
- Gottschall, K. / Schnell, Ch. (2000): "Alleindienstleister" in Kulturberufen - Zwischen neuer Selbständigkeit und alten Abhängigkeiten. In: *WSI Mitteilungen*, 12/2000, S. 804-810.
- Gottschall, K. / Betzelt, S. (2003): Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen. In: Gottschall, K. / Voß, G. G. (Hg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. S. 203-229. München / Mering.
- Gottschall, K. / Henninger, A. (2004): Begrenzte Entgrenzung. Arrangements von Erwerbsarbeit und Privatleben bei Freelancern in den alten und neuen Medien. *Journal für Psychologie, Sonderheft "Entgrenzung"*.
- Gribben, C. / Wilson, A. / Meister, H. P. / Lüth, A. / Gülker, S. (2002): Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen im Bereich Beschäftigungsfähigkeit. Erfahrungen aus fünf europäischen Ländern. In: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements".

- gements", Deutscher Bundestag (Hg.), Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. S. 159-245. Opladen.
- Gunkel, J. / Herbig, B. / Glaser, J. (2007): Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. *Wirtschaftspsychologie*, 2/2007, S. 4-15.
- Gustman, J. (1999): Arbeitszeitmodelle - Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung. Stuttgart.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Zur Handlungsrationalität und gesellschaftlicher Rationalisierung. Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a. M.
- Habermas, J. (1988): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a. M.
- Hack, L. (1977): Subjektivität im Alltagsleben. Zur Konstitution sozialer Relevanzstrukturen. Frankfurt a. M. / New York.
- Hack, L. / Brose, H.-G. / Czasny, K. / Hack, I. / Frithjof, H. / Moser, R. / Viesel, K. (1979): Leistung und Herrschaft. Frankfurt a. M.
- Haipeter, Th. (2003): Erosion der Arbeitsregulierung. Neue Steuerungsformen der Produktion und ihre Auswirkungen auf die Regulierung von Arbeitszeit und Leistung. In: *KZfSS*, 3/2003, S. 521-542.
- Haipeter, Th. (2006): Betriebsräte unter Handlungsdruck. Interessenvertretungspolitik im Zeichen der flexiblen Arbeitszeitregulierung. In: Lehndorf, S. (Hg.), Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für die nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. S. 195-226. Berlin.
- Hauff, V. (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Haug, F. (1999). Feminisierung der Arbeit. In: Haug, W. F. (Hg.), Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus. Bd. 4, S. 270-280. Hamburg.
- Heinz, W. R. (2000): Selbstsozialisation im Lebenslauf. Umriss einer Theorie biographischen Handelns. In: Hoerning, E. M. (Hg.), Biographische Sozialisation. S. 165-186. Stuttgart.
- Heisig, U. / Ludwig, T. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen. IAW Forschungsbericht 6 / Juli 2004.
- Henninger, A. (2003): Wer versorgt den Arbeitskraftunternehmer? Überlegungen zur Entgrenzung von Arbeit und Leben bei Alleinselbstständigen. In: Schönberger, K. / Springer, S. (Hg.), Subjektivisierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. S. 164-181. Frankfurt a. M. / New York.
- Herbek, P. (2000): Strategische Unternehmensführung. Kernkompetenzen, Identität und Visionen, Umsetzung, Fallbeispiele. Wien / Frankfurt a. M.
- Herrmann, C. / Promberger, M. / Singer, S. / Trinczek, R. (1999): Forcierte Arbeitszeitflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis. Berlin.
- Hertie-Stiftung (Hg.) (2001): Wettbewerbsvorteil - Familienbewußte Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Osnabrück.
- Hielscher, V. / Hildebrandt, E. (2000): Die Ambivalenz flexibler Arbeitszeiten: Neue Abhängigkeiten vom Betrieb oder Zugewinn an Lebensqualität? In: Hildebrandt, E. / Linne G. (Hg.), Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Schriftenreihe: Forschung der Hans-Böckler-Stiftung 24. Berlin.
- Hildebrandt, E. (2000): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung. In: Hildebrandt, E. / Linne, G. (Hg.), Reflexive Lebensführung. S. 271-310. Berlin.

- Hildebrandt, E. / Linne, G. (Hg.) (2000): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Schriftenreihe: Forschung der Hans-Böckler-Stiftung 24. Berlin.
- Hildebrandt, E. / Reinecke, K. / Rinderspacher, J. / Voß, G. G. (2000): Einleitung: Zeitwandel und reflexive Lebensführung. In: Hildebrandt, E. / Linne, G. (Hg.), Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Schriftenreihe: Forschung der Hans-Böckler-Stiftung 24. S. 9-45. Berlin.
- Hildebrandt, E. (2004): Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen? In: Personalführung, H. 5, 2004, S. 52-62.
- Hirschman, A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge.
- Hirschman, A. O. (1974): Abwanderung und Widerspruch. Tübingen.
- Hochschild, A. R. (2002): Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Berlin.
- Hofmann, Ch. / Tilleßen, Ph. / Zimmermann, V. (2005): KfW-Gründungsmonitor 2005. Zahl der Vollerwerbsgründungen stabil - Kleinstgründungen weiter auf dem Vormarsch. Kurzfassung der jährlichen Analyse von Struktur und Dynamik des Gründungsgeschehens in Deutschland. Frankfurt a. M.
- Holst, E. (2003): Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern nehmen in höheren Positionen zu. In: WSI Mitteilungen, 04/2003.
- Holst, E. / Maier, F. (1998): Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung. In: MittAB, 3/98, S. 506-518.
- Holtrup, A. / Mehlis, P. (2004): Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. In: IAW (Hg.), IAW Arbeitspapier 5 / März 2004.
- Hopfner, J. (1999). Das Subjekt - biologisch determiniert oder sozial konstruiert? Eine fragwürdige Alternative in der Diskussion um die geschlechtsspezifische Sozialisation. In: Leu, H. R. / Krappmann, L. (Hg.), Zwischen Autonomie und Verbundenheit. Bedingungen und Formen der Behauptung von Subjektivität. S. 133-157. Frankfurt a. M.
- Hörning, K. H. / Gerhard, A. / Michailow, M. (1990): Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten, neuer Lebensstil. Frankfurt a. M.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB (2002): Ergebnisse aus dem Betriebspanel.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2005): Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Allensbach.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2006): Elterngeld und Elternzeit: Einstellungen der Verantwortlichen in deutschen Wirtschaftsunternehmen. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage im Auftrag von BMFSFJ. Berlin.
- Institut für Demoskopie Allensbach / Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006): Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.
- Ittermann, P. / Aber, J. (2002): Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 9, H. 4, S. 463-470.
- Jacobsen, H. / Voswinkel, S. (Hg.) (2003): Dienstleistungsarbeit - Dienstleistungskultur. In: Deutsche Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung e. V. (SAMF) (Hg.), Arbeitspapier 2003-1. Dortmund.

- Janczyk, S. / Correll, L. / Lieb, A. (2003): Quo vadis Arbeit? Jenseits verengter Perspektiven und Deutungsmuster. Diskussionspapier des GendA-Arbeitsbereiches "Zukunft der Arbeit" 01/2003. Marburg.
- Jurczyk, K. (1993): Bewegliche Balancen - Lebensführungsmuster bei "flexiblen" Arbeitszeiten. In: Jurczyk, K. / Rerrich, M. (Hg.), Die Arbeit des Alltags. S. 235-259. Freiburg.
- Jurczyk, K. / Rerrich, M. (1993): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau.
- Kädtler, J. (2004): Vom Fordismus zur Globalisierung - Schlüsselprobleme der deutschen industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 32,12 / 04, S. 63-78.
- Kastner, M. (Hg.) (2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München / Mering.
- Kern, H. / Schumann, M. (1985): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München.
- Kieser, A. (2001a): Konstruktivistische Ansätze. In: Kieser, A. (Hg.), Organisationstheorien S. 287-318. Stuttgart / Berlin / Köln.
- Kieser, A. (Hg.) (2001b): Organisationstheorien. Stuttgart / Berlin / Köln.
- Kieser, A. / Woywode, M. (2001): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. (Hg.), Organisationstheorien. S. 253-285. Stuttgart / Berlin / Köln.
- Klages, H. (1985): Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen. 2. Auflage. Frankfurt a. M.
- Klages, H. / Hippler, H. J. / Herbert, W. (1992): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt a. M. / New York.
- Klammer, U. / Klenner, C. / Ochs, C. / Radke, P. / Ziegler, A. (Hg.) (2000): WSI-FrauenDatenReport. Berlin.
- Kleemann, F. / Matuschek, G. / Voß, G. G. (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. WZB-Papers P99-512. Berlin.
- Klein, M. (1995): Gewerkschaften und Teilzeitarbeit in Deutschland. Schriftenreihe / Hans-Böckler-Stiftung. 1. Auflage. Baden-Baden.
- Klemisch, H. (2004): Integrierte Produktpolitik und Umweltmanagement - Wege zu Umweltschutz und Produktverantwortung? Beitrag zum Schwerpunkttheft "Konzepte für integrierte Produkt- und Dienstleistungssysteme. Köln.
- Klenner, C. (2000): Verknüpfung von ehrenamtlicher Tätigkeit und Erwerbsarbeit durch Freistellungsrechte und flexible Arbeitszeiten. In: Enquete-Kommission (Hg.), Kurzgutachten für die Enquetekommission des Bundestages "Die Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements". Düsseldorf.
- Klenner, C. / Pfahl, S. (2002): Erleichtern Freistellungsrechte und flexible Arbeitszeiten die Vereinbarkeit von ehrenamtlicher Tätigkeit und Erwerbsarbeit? In: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages (Hg.), Bürgerschaftliches Engagement und Erwerbsarbeit. S. 111-130. Opladen.
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.
- Knapp, G.-A. (1981): Industriearbeit und Instrumentalismus. Zur Geschichte eines Vor-Urteils. Bonn.
- Knapp, G.-A. (1990): Zur widersprüchlichen Vergesellschaftung von Frauen. In: Hoff, E.-H. (Hg.), Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis vom beruflichen und privaten Lebensstrang. S. 17-52. Weinheim / München.

- Kohli, M. (1978): Soziologie des Lebenslaufs. Darmstadt.
- Kotthoff, H. / Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.
- Kotthoff, H. (2001): Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell hochqualifizierter Angestellter. ZWE-Papier Nr. 44. Bremen.
- KPMG - Global Sustainability Services (2005): International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. Amsterdam.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kühl, S. (2001): Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen. In: Soziale Welt, H. 52, S. 383-402.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Bd. 1 und 2. Weinheim.
- Lamparter, D. H. / Rudzio, K. / Uchatius, W. (2004): Das Jahr der Demontage. Weniger Lohn, weniger Urlaub, weniger Einfluss - die Arbeitnehmer erleben eine epochale Entmachtung. Von Siemens bis Opel stellen die Unternehmen sie vor die Wahl: Entweder sie geben nach, oder sie können gehen. In: Die ZEIT, Nr. 47.
- Lang, R. (2003): Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland: Die Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ). In: Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages (Hg.), Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. S. 219-248. Opladen.
- Leicht, R. (2003): Profil der Arbeitsgestaltung soloselbständiger Frauen und Männer: Versuch einer empirischen Verortung von Ein-Personen-Unternehmer/innen. In: Gottschall, K. / Voß, G. G. (Hg.), Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. S. 231-255. München / Mering.
- Leicht, R. / Welter, F. / Fehrenbach, S. (2004): Geschlechterunterschiede in beruflicher Selbständigkeit: Zum Stand der Forschung. In: Leicht, R. / Welter, F. / IfM Mannheim (Hg.), Gründerinnen und selbständige Frauen. Potentiale, Strukturen und Entwicklungen in Deutschland. S. 10-40. Karlsruhe.
- Lochmann, W. (2004): Väter fordern mehr Zeit für die Familie. In: Frankfurter Rundschau, 17. Juli 2004, S. 7.
- Manske, A. (2003): WebWorker. Arrangements der Sphären im Spannungsfeld von Vereinnahmung und Ergänzung. In: Gottschall, K. / Voß, G. G. (Hg.), Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. S. 261-282. München / Mering.
- Marx, K. (1969): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Bd. 23. Nach der 4. Auflage von 1890. Berlin.
- Marx-Engels II (1966): Politische Ökonomie. Studienausgabe. Frankfurt a. M.
- Matthies, H. / Mückenberger, U. / Offe, C. / Raasch, S. (1994): Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek bei Hamburg.
- Mayring, Ph. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim.
- Mayring, Ph. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim.
- Mikl-Horke, G. (2000): Industrie- und Arbeitssoziologie. München / Wien.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke, U. (Hg.), "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. S. 101-121. Berlin.
- Moldaschl, M. (2000): Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln. WZB Papers P00-520

- Moldaschl, M. / Voß, G. G. (2002): Subjektivierung von Arbeit. In: Moldaschl, M. (Hg.), Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. München / Mering.
- Moldaschl, M. (2004): Partizipation und/als/statt Demokratie. In: Weber, W. W. / Pasqualoni, P.-P. / Burtscher, C. (Hg.), Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. S. 216-245. Göttingen.
- Möllhoff, Ch. (2003): "Wir sind die Gewinner". Die zweite Globalisierungswelle rollt. Banken und Software-Firmen verlagern jetzt auch immer mehr hoch qualifizierte Arbeitsplätze nach Indien. In: Die Zeit, Nr. 44, 23.10.2003, S. 23.
- Mückenberger, U. (1989): Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer "Krise der Normalität". In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 4/1989, S. 211-223.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Auflage. Frankfurt a. M.
- Mutz, G. (2001): Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 21/2001, S. 14-23.
- Mutz, G. / Korfmaier, S. / Arnold, K. (2001): Corporate Citizenship in Deutschland. In: Geschäftsstelle Internationales Jahr der Freiwilligen 2001 (Hg.), Freiwilliges Engagement, Selbsthilfe, Ehrenamt. Frankfurt a. M.
- Negt, O. / Kluge, A. (1981): Geschichte und Eigensinn. Frankfurt a. M.
- Nienhüser, W. / Hoßfeld, H. (2005): Betriebsvereinbarungen - Kommt es auf den Betriebsrat an? In: WSI Mitteilungen, 10/2005, S. 547-553.
- Nordhause-Janz, J. / Pekruhl, U. (2000): Arbeiten in neuen Strukturen: Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München.
- Oechsle, M. (1998): Ungelöste Widersprüche: Leitbilder für die Lebensführung junger Frauen. In: Oechsle, M. / Geissler, B. (Hg.), Die ungleiche Gleichheit. Junge Frauen und der Wandel im Geschlechterverhältnis. S. 185-236. Opladen.
- Offe, C. (1983): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In: Matthes, J. (Hg.), Krise der Arbeitsgesellschaft? S. 38-65. Frankfurt a. M. / New York.
- Offe, C. (1984): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In: Offe, C. (Hg.), "Arbeitsgesellschaft" Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. S. 13-43. Frankfurt a. M. / New York.
- Opaschowski, H. W. (2001): Deutschland 2010. Wie wir morgen leben und arbeiten - Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft. Hamburg.
- Opitz, S. (2004): Gouvernamentalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg.
- Osterland, M. (1990). "Normalbiographie" und "Normalarbeitsverhältnis". In: Berger, P. A. / Hradil, S. (Hg.), Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Soziale Welt, Sonderband 7, S. 351-362. Göttingen.
- Ostner, I. / Willms, A. (1983): Strukturelle Veränderungen der Frauenarbeit in Haushalt und Beruf. In: Matthes, J. (Hg.), Krise der Arbeitsgesellschaft. Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. S. 206-227. Frankfurt a. M. / New York.
- Paulsen, S. / Kapitze, E. (2005): Familienwandel. Alles wird anders, nur die alte Sehnsucht bleibt. In: GEO, 03/2005, S. 128-158.
- Perspektive-Deutschland (2004): Umfrage Perspektive-Deutschland: Klares Bekenntnis zu Reformen. <http://www.perspektive-deutschland.de>.
- Peter, L. (1998): Kommunitarismus und Linke. Unvereinbare Gegensätze? In: Sozialismus 7-8/1998. S. 49-57.
- Peter, L. (2001): Bürgerstatus, Bürgerrechte, Diskurs - Demokratie in Arbeit und Betrieb? In: Industrielle Beziehungen im Umbruch. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, H. 45, S. 99-111.

- Piore, M. J. / Sabel, Ch. F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York.
- Pongratz, H. J. / Voß, G. G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer - Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. S. 225-247. Berlin.
- Pongratz, H. J. / Voß, G. G. (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin.
- Pries, L. (1991): Die betriebliche Produktion von Wirklichkeit im Arbeitshandeln. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 20, Heft 4, S. 257-274.
- Prognos AG (2005a): *Väterfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Ansatzpunkte - Erfolgsfaktoren - Praxisbeispiele*. Basel / Berlin / Bremen / Düsseldorf.
- Prognos AG (2005b): *Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse*. Berlin.
- Prognos AG im Auftrag von BMFSFJ (2005c): *Väterfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. Ansatzpunkte - Erfolgsfaktoren - Praxisbeispiele*. Basel.
- Prognos AG (2006): *Die Initiative "Lokale Bündnisse für Familie" aus ökonomischer Sicht*. Basel / Berlin / Bremen / Düsseldorf.
- Projektgruppe (1995): *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität*. Opladen.
- Radke, P. (1998): Wie sieht eine bessere Verteilung von Arbeit und Freizeit aus? Arbeitsangebotstheorien und Arbeitszeitwünsche in Single- und Familienhaushalten. In: Klenner, C. / Seifert, H. (Hg.), *Zeitkonten - Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung*. S. 53-71. Hamburg.
- Raeder, S. / Grote, G. (2000): *Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und beruflicher Identifikation*. Zürich.
- Reichenwald, R. / Bieberbach, F. / Hermann, M. (1999): SOHO (Small Office/Home Office) - Innovative Arbeitsformen im Dienstleistungsbereich. In: *MittAB*, 4/99, S. 461-473.
- Reid, D. E. (1979): Der Kampf gegen den "Blauen Montag" 1766 bis 1876. In: Puls, D. (Hg.), *Wahrnehmungsformen und Protestverhalten. Studien zur Lage der Unterschichten im 18ten und 19ten Jahrhundert*. S. 265-295. Frankfurt a. M.
- Rerrich, M. S. (1988): *Balanceakt Familie. Zwischen alten Leitbildern und neuen Lebensformen*. Freiburg im Breisgau.
- Rerrich, M. S. (1995): Die Alltagsaufgabe der Sorge für andere: Zur Lebensführung von Verkäuferinnen. In: Projektgruppe (Hg.), *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität*. S. 171-212. Opladen.
- Riess, B. / Peters, A. (2006): *Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Detailauswertung*. Oelde.
- Roth, E. (2004): Familienpolitischer Rückschlag. In: *Frankfurter Rundschau*, Nr. 169, 23.07.2004, S. 28.
- Sachße, Ch. (2002): Traditionslinien bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B9, S. 3-5.
- Sauer, D. (2005): *Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen*. Hamburg.
- Sauer, D. / Boes, A. / Kratzer, N. (2005): Reorganisation des Unternehmens. In: SOFI / IAB / ISF / INIFES (Hg.), *Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeit und Lebensweisen*. S. 323-350. Wiesbaden.

- Sauerborn, W. (1992): Vater Morgana? Notwendigkeit, Voraussetzungen und Ansatzpunkte eines wesentlichen Wertewandels bei Vätern. In: WSI-Mitteilungen, 11/1992.
- Schein, E. H. (1990): Organizational Culture. In: American Psychologist, 45, S. 109 - 119.
- Schmidt, A. (2000): Mit Haut und Haaren - Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation. Denkanstöße, IG Metall in der IBM: Mit Haut und Haaren. Der Zugriff auf das ganze Individuum. 05. 2000, S. 25-42.
- Schnell, Ch. (2006): Die Regulierung von Arbeit und sozialer Sicherung in Kulturberufen - Institutionelle Rahmung, kollektive Strategien und individuelle Handlungsspielräume. Dissertation an der Universität Bremen. Bremen.
- Schout, R. J. (2003): "Corporate Citizenship" - Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement. In: (Hg.), Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages (Hg.), Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. S. 149-171. Opladen.
- Schudlich, E. (1987): Die Abkehr vom Normalarbeitstag. Entwicklung der Arbeitszeiten in der Industrie der Bundesrepublik seit 1945. Schriftenreihe des Instituts für Sozialforschung (IfS). Frankfurt a. M. / New York.
- Schulze Buschoff, K. / Rückert-John, J. (2000): Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung. Über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertung und Präferenzen. In: WZB-Discussion Paper P00-518. Berlin.
- Schumacher, U. (2003): Lohn und Sinn. Individuelle Kombinationen von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement. Opladen.
- Schumann, M. (2000): Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. SOFI-Mitteilungen, Nr. 28, S. 103-112.
- Schumann, M. / Einemann, E. / Siebel-Rebell, Chr. / Wittemann, K. P. (1981): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt a. M.
- Schumann, M. / Einemann, E. / Siebel-Rebell, Chr. / Wittemann, K. P. (1982): Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt a. M.
- Schumann, M. (1998): Rücknahme der Entwarnung. Neue Gefährdungen der Industriearbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Ausgabe 6-7/ 1998, S. 457.
- Schumann, M. / Baethge-Kinsky, V. / Kuhlmann, M. / Kurz, C. / Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin.
- Schwennen, Ch. / Streicher, B. / Jonas, E. / Krämer, B. (2007): Commitment als Promotor für innovatives Verhalten am Arbeitsplatz. In: Wirtschaftspsychologie, 2/2007, S. 34-42.
- Seiwert, L. J. (2001): Life-Leadership. Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance. Frankfurt a. M. / New York.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Statistisches Bundesamt (2006): Umwelt- und Umweltschutzinvestitionen. <http://www.destatis.de>
- Strauss, A. L. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München.
- Streeck, W. (1988): Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie industrieller Beziehungen. WZB Discussion papers FS I 88-3. Berlin.
- Streeck, W. (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen. In: Arbeit, H. 4 Jg. 10 (2001), S. 299-313.

- Sussebach, H. (2002): Anfang am Ende. Kaum hat die Karriere begonnen, da ist sie für viele von uns schon wieder vorbei. Die Krise erreicht die Wohlstandskinder. Ein Anflug von Panik. In: Die ZEIT, Nr. 49, 28.11.2002, S. 63-64.
- Tenbrock, Ch. / Gehrmann, W. (2003): Flexible Funktionäre. Union und Industrie wollen den Flächentarif aufbrechen und betriebliche Bündnisse erzwingen. Die gibt es längst - tausendfach. In: Die ZEIT, Nr. 50, 4.12.2003, S. 23.
- von Thadden, E. (2003): "Ich schlug mich gegenseitig tot". Auch im Privatleben herrscht Erfolgszwang. Wie soll ein Mensch bloß alles schaffen? Und: Warum eigentlich? In: Die ZEIT, Nr. 36, 28.08.2003, S. 32.
- Thompson, E. P. (1967). Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus. In: Braun, R. u. a. (Hg.), Gesellschaft in der industriellen Revolution. S. 81-112. Köln.
- Ulrich, P. (2004): Bürgerrechte im Unternehmen. In: Weber, W. G.; Pasqualoni, P.-P.; Burtscher, C. (Hg.), Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche. S. 169-180. Göttingen.
- Vanselow, A. (2004): Neue Selbständige - zurück in der alten Welt? Beobachtungen zur Situation von "E-Lancern". Gelsenkirchen.
- Vetter, H. R. (1991): Lebensführung - Allerweltsbegriff mit Tiefgang. Eine Einführung. In: Vetter, H. R. (Hg.), Muster moderner Lebensführung. Ansätze und Perspektiven. München.
- Volmerg, B. / Senghaas-Knobloch, Eva / Leithäuser, T. (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen.
- Voß, G. G. (1991): Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft. Stuttgart.
- Voß, G. G. (1993): Der Strukturwandel der Arbeitswelt und die alltägliche Lebensführung. In: Jurczyk, K.; Rerrich, M. S. (Hg.), Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. S. 70-111. Freiburg im Breisgau.
- Voß, G. G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. MittAB, 3/98, S. 473-487.
- Voß, G. G. / Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: KZfSS, Jg. 50, S. 131-158.
- Walgenbach, P. (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.), Organisationstheorien. S. 319-353. Stuttgart / Berlin / Köln.
- Walther, M. (2004): Umweltmanagementsysteme und Unternehmenskultur. Reihe: Schriften zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. München / Mering.
- Warsewa, G. (1995): Zur Abwägung von ökologischen und sozialen Risiken bei Industriearbeitern in den 90er Jahren. In: Müller, W. (Hg.), Der ökologische Umbau der Industrie. Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Umweltforschung. S. 165-178. Münster / Hamburg.
- Warsewa, G. (1997): Moderne Lebensweise und ökologische Korrektheit. Zum Zusammenhang von sozialem und ökologischem Handeln. In: Brand, K. W. (Hg.), Nachhaltige Entwicklung. Eine soziologische Herausforderung. S. 196-210. Opladen.
- Warsewa, G. (2000): Von dem "Betroffenen" zum "aufgeklärten Egoisten" - Umwelthandeln zwischen gesellschaftlicher Normalisierung und sozialer Differenzierung. In: Lange, H. (Hg.), Ökologisches Handeln als sozialer Konflikt. Umwelt im Alltag. S. 57-78. Opladen.
- Warsewa, G. / Osterland, M. / Wahsner, R. (1996): Zwischen Sparzwang und sozialer Verantwortung. Normalarbeit und abweichende Beschäftigung in der kommunalen Personalpolitik der 80er Jahre. Weinheim.

- Weber, M. (1904): Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Weber, M. (Hg.), (1973) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 4. Auflage. S. 146-214. Tübingen.
- Weber, M. (1913): Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie. In: Weber, M. (Hg.), (1973) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 4. Auflage. S. 427-474. Tübingen.
- Weber, M. (1921): Soziologische Grundbegriffe. In: Weber, M. (Hg.), (1973) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 4. Auflage. S. 541-581. Tübingen.
- Weber, M. (1922): Die drei Typen der legitimen Herrschaft. In: Weber, M. (Hg.), (1973) *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 4. Auflage. S. 475-488. Tübingen.
- Weber, M. (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Studienausgabe. 5. Auflage. Tübingen.
- Weber, M. (1979): *Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung*. 5. Auflage. Tübingen.
- Weber, W. G. (2005): Sozialverträglichkeit der Arbeit durch Partizipation in MitarbeiterInnen-Unternehmen. In: Quaas, W. (Hg.), *Arbeitswissenschaft und Arbeitsgestaltung als Dienstleister für Qualität der Arbeit*. S. 87-99. Magdeburg.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie*. S. 227-255. Weinheim.
- Witzel, A. / Kühn, Th. (2000): Orientierungs- und Handlungsmuster beim Übergang in das Erwerbsleben. In: Walter, R. H. (Hg.), *Übergänge, Individualisierung, Flexibilisierung und Institutionalisierung des Lebenslaufs*. Beiheft 3 / 2000 der Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation ZSE. S. 9-30. Weinheim.
- Zugehör, R. (2003): *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*. Opladen.
- Zühlke-Robinet, K. (1997): *Arbeitszeitverkürzung und betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung seit 1985 - eine Literaturstudie*. Eine Veröffentlichung im Rahmen des WZN-Verbundprojektes "Zukunft der Arbeit" Diskussionspapier Nr. 6, Graue Reihe des Instituts für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,
Christian Scholz, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for
Regional Cooperation*, Øyvind Pålshaugen,
Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of
Management Studies

Editors-in-chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-
archive allows for searching in full-text databases
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access
to all hits for your search. The hit list shows the relevant
articles relevant to your search. In addition, the list
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to
have access to the full-text article, our online-partner
GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a
“GENIOS-Professional Customer” you may pay via credit
card or invoice.